

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W8

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Schellhase, R./ Franken, B.*

### **Die Conjointanalyse als Instrument des Marketing-Controlling**

Mannheim 1997  
ISBN3-89333-149-2

*Prof. Ralf Schellhase*

war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I von *Prof. Dr. Dr. h.c. Erwin Dichtl*<sup>†</sup>, Universität Mannheim, L 5, 1, D-68131 Mannheim und ist nun Professor an der Fachhochschule Darmstadt.

*Dipl.-Kffr. Birgit Franken*

ist Produktmanagerin bei der Campina AG in Heilbronn.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **[www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**Bremer Landesbank,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Tor O. Dahle

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Andree Moschner

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.ON Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Diege Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Jens Meier

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Focus Magazin Verlag,**  
Frank-Michael Müller

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Hans-Christian Marschler

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**Dr. Karl H. Schlingensief,**  
Hoffmann-LaRoche AG

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**  
FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- W099 Homburg, C. / Fürst, A.: Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, 2006
- W098 Bauer, H. H. / Exler, S. / Reichardt, T. / Ringeisen P.: Der Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Einkaufsstättentreue. Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Spanien, 2006
- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W096 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Reichardt, T. / Bökamp, M.: Akzeptanz von Location Based Services. Eine empirische Untersuchung, 2006
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W091 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Is Speed of Integration really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, 2006
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004

- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003
- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

Am Nationaltheater Mannheim führte die Theaterleitung mit Beginn der Spielzeit 1996/97 ein neues Marketingkonzept ein. Vor allem die Preisgestaltung stieß in der Öffentlichkeit auf große Kritik. Mittels einer empirischen Studie wird untersucht, ob das neue Konzept den Theaterbesuchern einen größeren Nutzen als das der letzten Spielzeit stiftet. Mit Hilfe einer Conjointanalyse läßt sich zeigen, daß die in der Öffentlichkeit geführte Diskussion über die von der Theaterleitung ergriffenen Maßnahmen die Präferenzen der Besucher nur mangelhaft reflektiert. Die Conjointanalyse, die bislang in erster Linie im Zusammenhang mit der Konzeption neuer Produkte oder Dienstleistungen genutzt wurde, stellt hier ihre Tauglichkeit als Instrument des Marketing-Controlling unter Beweis.

*Marketing-Controlling, Situation öffentlicher Theaterbetriebe, Marketing für öffentliche Unternehmen, nutzwertgestützte Erfolgsanalyse mittels Conjoint Measurement*

## Kurzinformation

<b>Thematik</b>	Marketing-Controlling, Marketing für öffentliche Unternehmen, Conjointanalyse
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation öffentlicher Theaterbetriebe</li> <li>• Gestaltung des Marketing-Mix für Theater</li> <li>• Methoden zur Erfassung des Erfolgs von Marketingmaßnahmen</li> <li>• Nutzwertgestützte Erfolgsanalyse mittels Conjoint Measurement</li> </ul>
<b>Charakter</b>	Empirische Studie, Anwendung multivariater Verfahren
<b>Hauptergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen für Besucher des Nationaltheaters konnte durch neues Marketing-Konzept deutlich gesteigert werden</li> <li>• Conjointanalyse eignet sich als Instrument des Marketing-Controlling</li> </ul>

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Öffentliche Theaterbetriebe im Spannungsfeld von wirtschaftlicher Betriebsführung und gesellschaftlicher Aufgabenstellung .....	5
1.1. Die Situation öffentlicher Theaterbetriebe im Lichte des Sparzwangs ihrer Träger .....	5
1.2. Auftrag und Zielsetzung öffentlicher Theaterbetriebe .....	7
1.3. Die Nachfrage nach der Dienstleistung Theater .....	9
1.4. Den Rahmenbedingungen öffentlicher Theaterbetriebe inhärente Problem- bereiche .....	12
2. Die Übertragung des Marketingkonzepts auf öffentliche Theaterbetriebe .....	14
2.1. Marketingziele öffentlicher Theaterbetriebe .....	14
2.2. Die Bedeutung ausgewählter strategischer Optionen des Marketing für öffentliche Theaterbetriebe .....	17
2.3. Möglichkeiten der Gestaltung des Marketing Mix .....	20
3. Das Marketing-Controlling als Instrument der Steuerung und Kontrolle wirtschaftlichen Handelns .....	26
3.1. Begriff und Notwendigkeit der Erfolgskontrolle .....	26
3.2. Methoden zur Erfassung des Erfolgs von Marketingmaßnahmen .....	27
3.2.1. Die anbieterbezogene Meßebene .....	27
3.2.2. Die abnehmerorientierte Meßebene .....	28
3.2.2.1. Das Beschwerdemanagement .....	28
3.2.2.2. Die nutzwertgestützte Erfolgsanalyse mit Hilfe des Conjoint Measurement .....	29



4. Eine empirische Studie zur Überprüfung des Marketingkonzepts des Nationaltheaters Mannheim .....	35
4.1. Das Marketingkonzept des Nationaltheaters Mannheim .....	35
4.2. Zielsetzung, Untersuchungsdesign und Durchführung der Studie .....	37
4.3. Zentrale Befunde der Untersuchung .....	40
4.3.1. Die Beurteilung des neuen Marketing Mix aus der Sicht des Marketing-Controlling .....	40
4.3.2. Die Identifizierung von Besuchertypen .....	45
4.3.3. Die segmentspezifische Beurteilung des neuen Marketing Mix aus der Sicht des Marketing-Controlling .....	48
5. Die Beurteilung des neuen Marketing-Konzepts des Nationaltheaters Mannheim sowie der Eignung der Conjointanalyse für das Marketing-Controlling .....	54
Literaturverzeichnis .....	56
Anhang .....	75

# **1. Öffentliche Theaterbetriebe im Spannungsfeld von wirtschaftlicher Betriebsführung und gesellschaftlicher Aufgabenstellung**

## **1.1. Die Situation öffentlicher Theaterbetriebe im Lichte des Sparzwangs ihrer Träger**

Die finanzielle Krise der öffentlichen Theaterbetriebe<sup>1</sup> stellt kein neuartiges Phänomen dar,<sup>2</sup> rückt unter dem massiven Sparzwang der öffentlichen Hand aber immer stärker ins Blickfeld und gefährdet inzwischen sowohl die Existenz einzelner Sparten als auch die ganzer Theater. Die Problematik ergibt sich einerseits aus dem Zielkonflikt zwischen künstlerischer Aufgabenstellung und rationaler Betriebsführung, innerhalb dessen diese Kulturinstitutionen agieren,<sup>3</sup> andererseits aus der wachsenden Diskrepanz von Einnahmen und Ausgaben, die einen jährlich steigenden Zuschußbedarf zur Folge hat.<sup>4</sup> Obwohl die öffentliche Hand den Kulturbereich nach wie vor subventioniert (1995 mit 8,8 Mrd. DM), gingen die Ausgaben für kulturelle Aufwendungen in den letzten Jahren kontinuierlich auf knapp 2 Prozent des Bundeshaushaltes zurück.<sup>5</sup> Bereits eine Stagnation von Zuschüssen bedeutet für Kulturbetriebe erhebliche Einbußen, da Inflation und Lohnerhöhungen die Haushalte aufzehren.<sup>6</sup> Die öffentlichen Theaterbetriebe sahen sich in der Spielzeit 1994/95 mit einem Rückgang der Subventionen in Höhe von 2,4 Mio. DM konfrontiert.<sup>7</sup>

Darüber hinaus führte die Notwendigkeit einer Begrenzung der Ausgaben der öffentlichen Hand zu einem erheblichen Legitimationsdruck gegenüber dem Rechtsträger und der Bevölkerung. Vor diesem Hintergrund versprechen sich in jüngster Zeit immer mehr Theaterbetriebe von einer stärkeren Marketingorientierung einen Ausweg aus der Finanz- und Strukturkrise.<sup>8</sup> Auch das Nationaltheater Mannheim beschritt mit Beginn der Spielzeit 1996/97 diesen Weg und versuchte, sich über eine Image-Kampagne neu zu

---

<sup>1</sup> Der Deutsche Bühnenverein definiert öffentliche Theaterunternehmen als „solche, deren rechtliche und wirtschaftliche Träger Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände sind, gleich ob sie in eigener Regie oder in privater Rechtsform betrieben werden.“ Deutscher Bühnenverein (1995), S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Beutling (1986), S. 80, Hoffjan (1994), S. 292.

<sup>3</sup> Vgl. Wahl-Ziegler (1978), S. 44.

<sup>4</sup> Vgl. KGSt (1989), S. 23 f.

<sup>5</sup> Vgl. Fiege (1996), S. VII.

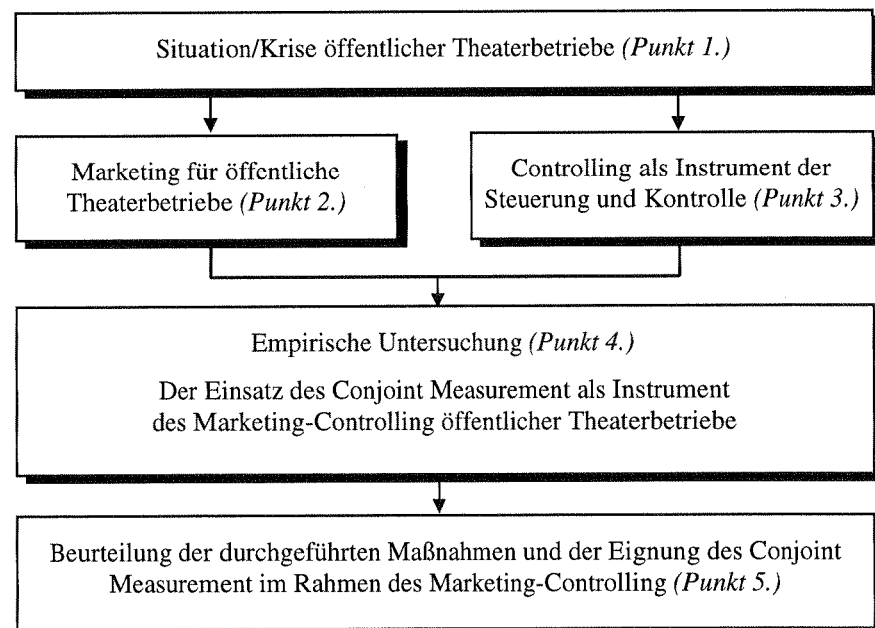
<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Vgl. DBV (1995), S. 169.

<sup>8</sup> Vgl. Fiege (1996), S. VII.

positionieren, neue Besucherschichten zu erschließen, den Nutzen des Publikums durch ein verändertes Gesamtangebot zu steigern und die Einnahmen im Wege einer Preissteigerung zu erhöhen. Da der Marketingansatz die Ausrichtung des Leistungsangebotes an den Wünschen und Bedürfnissen der Besucher in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungen stellt, liegt es nahe, die umgesetzten Maßnahmen im Hinblick auf ihre Nutzenstiftung und ihren Erfolg zu überprüfen und diese anhand der Ergebnisse gegebenenfalls zu modifizieren.

Den methodischen Rahmen bildet im vorliegenden Fall eine innovative Nutzung des Conjoint Measurement für das Marketing-Controlling öffentlicher Theaterbetriebe. Dieses Verfahren ermöglicht die Bewertung der einzelnen Leistungskomponenten im Hinblick auf ihre Nutzenstiftung und läßt darüber hinaus die Generierung eines aus der Sicht der Besucher nutzenoptimalen Maßnahmenbündels zu.



**Abb. 1:** Der Aufbau der Arbeit

**Quelle:** Eigene Darstellung

Abb. 1 vermittelt einen Überblick über den Aufbau unserer Studie, deren Ausführungen im ersten Teil den gesellschaftlichen Auftrag und die spezifische Situation öffentlicher Theaterbetriebe beleuchten und sowohl nachfragebezogene als auch systemimmanente Problembereiche verdeutlichen. In Gliederungspunkt 2 werden Möglichkeiten der Übertragung des Marketingansatzes auf den vorliegenden Sektor aufgezeigt und Akzeptanzschwächen auf der Seite des Theaters thematisiert. Die Notwendigkeit der Er-

folgskontrolle und mögliche Meßmethoden bilden den Gegenstand des dritten Abschnitts, wobei besonderes Augenmerk hier der Prüfung der Eignung der Conjointanalyse im Rahmen des Marketing-Controlling gilt. Der vierte Teil ist der empirischen Analyse selbst gewidmet. Es gilt zu untersuchen, ob das derzeitige<sup>9</sup> Konzept den Besuchern einen höheren Nutzen stiftet als das frühere. Die Identifikation von Besuchergruppen auf der Basis einer Nutzensegmentierung zur Verfeinerung der Analyse und die Generierung eines Idealprodukts bilden den Schwerpunkt dieses Abschnitts. Die Untersuchung schließt mit einer Beurteilung des neuen Marketing-Konzepts des Nationaltheaters sowie der Eignung der Conjointanalyse für das Marketing-Controlling in Gliederungspunkt 5.

## **1.2. Auftrag und Zielsetzung öffentlicher Theaterbetriebe**

Gemäß dem Marktmodell der klassischen Nationalökonomie stellt sich allgemeine Wohlfahrt dadurch ein, daß die Wirtschaftspläne der Individuen, die sich auf der Basis des Privateigentums an den Produktionsmitteln nutzenmaximierend verhalten, über den Preismechanismus koordiniert werden.<sup>10</sup> Staatliche Eingriffe führen demnach zu einer suboptimalen Allokation und bedürfen der Legitimation.<sup>11</sup> Eine Rechtfertigung gelingt in den Fällen, in denen der Marktprozeß für die Gesellschaft als vorteilhaft erachtete Produkte nicht oder nicht in ausreichendem Maße bereitstellt,<sup>12</sup> in denen also Marktversagen vorliegt. Dies gilt insbesondere für die Kunst, da sie sich auf der einen Seite mit dem Konflikt zwischen künstlerischer und wirtschaftlicher Zielsetzung konfrontiert sieht<sup>13</sup> und auf der anderen Seite die Last einer handwerklich geprägten Produktionsstruktur trägt, die kaum Raum für eine Steigerung der Effizienz bietet.

Zu klären ist nun, ob Kultur ein Gut darstellt, das für die Gesellschaft als vorteilhaft erachtet wird. Die Grundlage hierfür bildet das Grundgesetz,<sup>14</sup> das zwar die Freiheit der Kunst garantiert, jedoch keinen konkreten gesellschaftlichen Auftrag öffentlicher Thea-

<sup>9</sup> Wenn im folgenden Adjektive wie derzeitig, neu oder vorherig gebraucht werden, stellt die Spielzeit 1996/97 den Bezugszeitpunkt dar.

<sup>10</sup> Vgl. Stauss (1987), S. 27.

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Vgl. Stauss (1987), S. 28, Hesse (1982), S. 141, Van der Bellen (1977), S. 11, Hoegl (1994), S. 171, Chmielewicz (1989), Sp. 1096.

<sup>13</sup> Vgl. Beutling (1986), S. 80, Beutling (1983), S. 2, Hoegl (1994), S. 177.

<sup>14</sup> „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“ Art. 5 Abs. 3 GG.

terbetriebe formuliert.<sup>15</sup> Dieser wird durch den Rechtsträger präzisiert und stellt ein zentrales Thema der Kulturpolitik dar. Der Auftrag der Länder und Gemeinden kann daher formuliert werden als die Verpflichtung zur Bereitstellung einer Rahmenbedingung, die die Erfüllung des kulturellen Bildungsauftrages sichert.<sup>16</sup> Die Gebietskörperschaften enthalten sich aber der Vorgabe konkreter inhaltlicher Ziele oder Funktionen für die Institutionen im Kulturbereich.<sup>17</sup> So beschränkt sich der von Kulturpolitikern formulierte Auftrag der Kunst auf abstrakte Begriffe wie Bildung, Einbeziehung der Bevölkerung in den kreativen Prozeß, Selbstverwirklichung des Menschen oder Kultur für alle.<sup>18</sup> Es obliegt somit den Theaterschaffenden, dieses inhaltliche Vakuum mit konkreten Zielen zu füllen.<sup>19</sup> Aber auch deren Ansichten unterscheiden sich diesbezüglich in hohem Maße und entbehren häufig einer präzisen Formulierung. Nach einer aus Abb. 2 ersichtlichen Systematisierung von *Hilger* lassen sich vier Hauptrichtungen unterscheiden. Diese bewegen sich zwischen den Extremen der „moralischen Anstalt“<sup>20</sup> und des Amüsierbetriebs und sind nicht frei von Überschneidungen: Das Theater als Instrument der Vermittlung von Wissen und Erfahrung, der Beeinflussung und Erziehung des Publikums, der Reflexion sowie der Unterhaltung.<sup>21</sup>

Während über die Funktion des Theaters bisher kein breiter Konsens herrscht, besteht Einigkeit darüber, daß diese Kulturinstitution die Attraktivität und die Lebensqualität einer Stadt entscheidend mitprägt. Durch die positive Auswirkung, die sie auf die lokale Wirtschaft zu entfalten vermag, stellt sie zudem einen bedeutsamen (sog. weichen) Standortfaktor dar.<sup>22</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 31, Hoffmann (1981), S. 27, Fuchs (1988), S. 75.

<sup>16</sup> So enthält beispielsweise § 10 Abs. 2 der Gemeindeordnung für Baden-Württemberg die Verpflichtung der Gemeinden, „in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit die für das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Wohl ihrer Einwohner erforderlichen öffentlichen Einrichtungen“ zu schaffen.

<sup>17</sup> Vgl. Fuchs (1988), S. 75, Hoegl (1995), S. 169, Hilger (1985), S. 35. Gemäß des Intendanten-Mustervertrags des Deutschen Bühnenvereins besteht die Funktion der Theater in der kulturellen Bildung und Entwicklung der Bevölkerung sowie in der Erzielung einer größtmöglichen Präsenz in der Öffentlichkeit. Vgl. Bayón-Eder, Burgdorf (1993), S. 116, Hoegl (1994), S. 169.

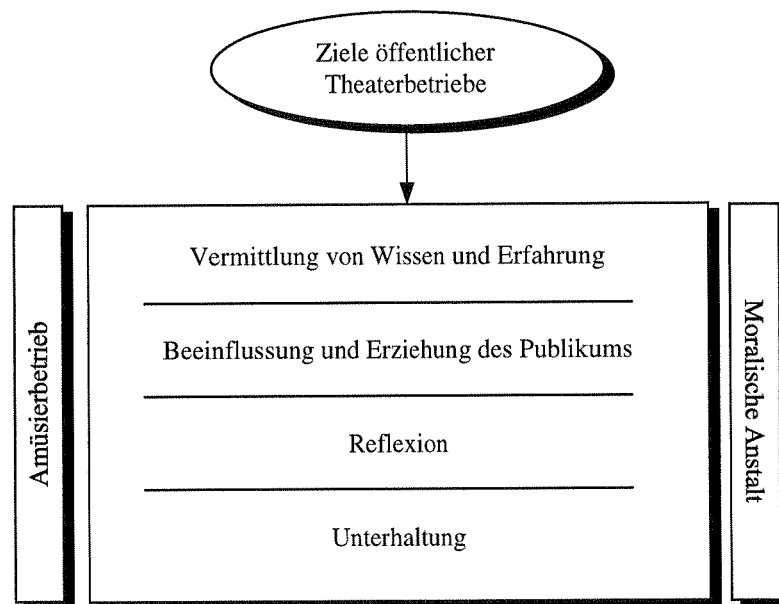
<sup>18</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 32, Fuchs (1988), S. 75, Hoffmann (1981), S. 31, o. V. (1980), S. 46.

<sup>19</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 35.

<sup>20</sup> Dieser von Friedrich Schiller geprägte Begriff bezeichnet den Anspruch des Theaters, Lehrkanzel und Vehikel für Ideen und Inhalte zu sein. Vgl. Waidelich (1987), S. 82.

<sup>21</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 36 ff.

<sup>22</sup> Vgl. KGSt (1989), S. 3, Taubmann, Behrens (1988), S. 619 ff., Hummel (1994), S. 93, Hummel, Waldkircher (1992), S. 221 f., Hummel, Berger (1988), S. 18 f. und 121 ff., Fohrbeck, Wiesand (1989), S. 77 ff., Wahl-Ziegler (1978), S. 213 ff., Baumol, Bowen 1966, S. 20.



**Abb. 2:** Ziele öffentlicher Theaterbetriebe

**Quelle:** Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hilger (1985), S. 32.

### 1.3. Die Nachfrage nach der Dienstleistung Theater

Der Rückgang der Besucherzahlen öffentlicher Theaterbetriebe konnte auch durch eine Ausweitung und Diversifizierung des Angebotes Mitte der 80er Jahre nicht aufgehalten werden.<sup>23</sup> Selbst wenn der *Deutsche Bühnenverein (DBV)* von einem Plus von insgesamt 900.000 verkauften Karten in der Spielzeit 1994/95 im Vergleich zur vorangegangenen spricht,<sup>24</sup> darf nicht übersehen werden, daß sich dieser Zuwachs im Bereich der Privattheater (mit über 1 Mio. Karten) vollzogen hat. Im folgenden gilt daher das Augenmerk den Faktoren, die die Entscheidung für oder gegen einen Theaterbesuch determinieren.

Die Aktivitäten der Marktforschung im Bereich öffentlicher Theaterbetriebe lassen sich bislang als äußerst dürftig bezeichnen. Die existierenden Studien zur demographischen Struktur von Theaterbesuchern, den Motiven und Hürden ihres Kulturkonsums sowie ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung sind meist älteren Datums, erheben selten Anspruch auf Repräsentativität und entziehen sich aufgrund der Unterschiede in Zielset-

<sup>23</sup> Vgl. Hasitschka (1994), S. 118, Hummel, Waldkircher (1992), S. 105.

<sup>24</sup> Vgl. DBV (1995), S. 173.

zung und Design häufig einem Vergleich.<sup>25</sup> Insbesondere der ermittelte Anteil der Theaterbesucher an der Gesamtbevölkerung schwankt je nach Untersuchung zwischen 5 und 50 %.<sup>26</sup> *Robinson* geht davon aus, daß der tatsächliche Wert zwischen 20 und 30 % liegt.<sup>27</sup> Dieser vergleichsweise geringe Anteil wirft die Frage nach den Gründen auf, die einen Theaterbesuch vereiteln. In der Literatur vertreten verschiedene Autoren die Ansicht, daß es kein genuines Bedürfnis gibt, Kultur zu konsumieren,<sup>28</sup> sondern daß die Nachfrage vielmehr durch einen angebotsinduzierten Reiz ausgelöst wird.<sup>29</sup> Der potentielle Theaterbesucher nimmt diesen aber nur dann wahr, wenn das Angebot zu seinem erlebnisrelevanten Lebensbereich gehört.<sup>30</sup>

In verschiedenen Studien gelangt man zu der Erkenntnis, daß es im wesentlichen von der sozialen Schicht und dem Ausmaß kultureller Vorerfahrung abhängt, ob das Theater als Alternative im individuellen Bündel konkurrierender Freizeitbeschäftigungen einen Platz findet.<sup>31</sup> Elternhaus und Schule bedingen folglich in hohem Maße das Kulturverhalten des Kindes.<sup>32</sup> Somit ist das ruhende Interesse eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für einen Theaterbesuch. Die konkrete Umsetzung hängt von der aufgrund des wahrgenommenen Reizes erwarteten Gratifikation ab.<sup>33</sup>

Bei Theaterbetrieben handelt es sich allerdings um Dienstleistungsorganisationen, und sie sehen sich mit den aus den charakteristischen Eigenschaften solcher Unternehmen resultierenden Problemen konfrontiert.<sup>34</sup> Die Bewertung einer Aufführung ist im vorhinein nicht möglich und das Urteil Dritter in diesem Zusammenhang nur schwer einzuordnen, da eine Diskrepanz zwischen eigener und fremder Einschätzung einer Aufführung ein für das Theater typisches Phänomen darstellt. Die Vergleichbarkeit der Lei-

<sup>25</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 187, Robinson (1986), S. 5.

<sup>26</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 187, Harth (1982), S. 44, Wahl-Ziegler (1978), S. 194, Gluchowski (1988), S. 109 und für das Schauspiel in Frankreich Guy, Mironer (1988), S. 21.

<sup>27</sup> Vgl. Robinson (1986), S. 5.

<sup>28</sup> Vgl. Fuchs (1988), S. 76 und 86 f., Fuchs (1986), S. 13, Fohrbeck, Wiesand (1980), S. 12.

<sup>29</sup> Vgl. Fuchs (1986), S. 13, Wachenfeld (1987), S. 203.

<sup>30</sup> Vgl. Wachenfeld (1987), S. 203, Harth (1982), S. 206.

<sup>31</sup> Vgl. Hasitschka (1994), S. 118, Robinson (1986), S. 20 f., Hilger (1985), S. 190 f., Andreasen, Belk (1980), S. 112, Waidelich (1989), S. 254, Wahl-Ziegler (1978), S. 247, Harth (1982), S. 149 ff. und S. 209, Kesting (1984), S. 25 ff.

<sup>32</sup> Vgl. dazu genauer Harth (1982), S. 150 ff., Sucher (1997-b), S. 13.

<sup>33</sup> Dabei entscheidet immer das vom Konsumenten subjektiv wahrgenommene, nicht das objektive Angebot. Vgl. Wachenfeld (1987), S. 22, Kroeber-Riel (1992), S. 267.

<sup>34</sup> Zu den konstitutiven Elementen einer Dienstleistung zählen die Intangibilität, die Simultaneität von Produktion und Konsum sowie die Integration eines externen Faktors. Vgl. Stauss (1989), S. 48, Bateson (1979), S. 139, Corsten (1989), S. 24 ff., Scheuch (1982), S. 75.

stung wird dadurch erschwert, daß erst der einbezogene externe Faktor nach Dienstvollzug als Indikator für die Nutzenstiftung herangezogen werden kann.<sup>35</sup> Neben der Variabilität der Faktorkombination gewinnt in diesem Zusammenhang die Unterschiedlichkeit der Besucher an Bedeutung,<sup>36</sup> da die Rezeption eines Theaterstückes entscheidend von deren Vorkenntnissen und Erfahrungen abhängt. Somit läßt sich die geringe Inanspruchnahme des Theaters nicht nur durch soziale Variablen erklären, sondern auch über die fehlende bzw. unklare Nutzenstiftung.<sup>37</sup>

Verschiedene Untersuchungen bestätigen, daß die Unterhaltung, die kulturelle Bildung, der demonstrative Konsum, die Besonderheit des Erlebnisses und die Geselligkeit als erwartete Gratifikation die Entscheidung für einen Theaterbesuch fördern.<sup>38</sup> Im Gegensatz dazu liegen negative Nutzenerwartungen, die den Theaterbesuch schließlich doch noch vereiteln können, häufig in situativen Bedingungen oder Kapazitätsrestriktionen begründet.<sup>39</sup> Als besonders relevant werden in verschiedenen Studien der Zeitmangel,<sup>40</sup> die ungenügende Information,<sup>41</sup> die Kartenlogistik und die Kosten eines Theaterbesuchs erachtet. Der Kleiderordnung sowie langen Anfahrtswegen zum Spielort kommt hingegen keine entscheidende Bedeutung zu.<sup>42</sup> Überraschenderweise spielt auch der Preis der Karte im Rahmen dieser Abwägung keine große Rolle,<sup>43</sup> wohl aber die gesamten mit dem Theaterbesuch verbundenen Kosten.<sup>44</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Scheuch (1982), S. 77.

<sup>36</sup> Vgl. McCain (1983), S. 158.

<sup>37</sup> Vgl. Fuchs (1987), S. 457.

<sup>38</sup> Vgl. Robinson (1986), S. 55 ff. und S. 87 ff., Wahl-Ziegler (1978), S. 201 f., Reinecke (1974), S. 188, Guy, Mironer (1988), S. 38, Harth (1982), S. 100 ff. und S. 206 ff., Krieger (1996), S. 78 f., Harth (1982), S. 206 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Wachenfeld (1987), S. 218.

<sup>40</sup> Vgl. Wahl-Ziegler (1978), S. 198, Robinson (1986), S. 87, Harth (1982), S. 204 f.

<sup>41</sup> Vgl. Wahl-Ziegler (1978), S. 246, Harth (1982), S. 162 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 199 f., Hasitschka (1977), S. 20, Harth (1982), S. 194 ff.

<sup>43</sup> Verschiedene Untersuchungen deuten auf eine relativ starre Preiselastizität der Nachfrage nach Theaterkarten hin. Vgl. Felton (1989), S. 53, Felton (1992), S. 10, Harth (1982), S. 288, Wahl-Ziegler (1978), S. 195 f., Wahl-Ziegler (1986), S. 64, Van der Bellen (1977), S. 73, Hilger (1985), S. 264, Frey (1976), S. 42, Schiller (1984), S. 40 f.

<sup>44</sup> Vgl. Harth (1982), S. 144 ff., Hilger (1985), S. 200.



#### 1.4. Den Rahmenbedingungen öffentlicher Theaterbetriebe inhärente Problem-bereiche

Die Grundproblematik des zunehmenden Zuschußbedarfs öffentlicher Theaterbetriebe liegt in deren Produktionstechnologie begründet.<sup>45</sup> *Baumol* und *Bowen* haben sich als erste mit diesem Zusammenhang auseinandergesetzt<sup>46</sup> und daraufhin das seitdem als „Baumolsches Gesetz der Theaterökonomie“ bezeichnete Postulat formuliert: Die Produktion von Darstellungskunst stellt einen archaischen, handwerklich dominierten Wirtschaftssektor dar, der im großen und ganzen die gleiche Produktivität wie vor Hunderten von Jahren aufweist.<sup>47</sup> In fast allen anderen Wirtschaftsbereichen erfuhr diese in den letzten 300 Jahren allerdings einen enormen Zuwachs, was dazu führte, daß mit steigender Produktivität auch die Löhne ansteigen konnten.<sup>48</sup> Da die Kulturproduktion aber in den gesamten Wirtschaftsprozess eingebettet ist und sich nicht von der allgemeinen Lohnentwicklung abkoppeln kann, sieht sie sich bei (fast) gleichbleibender Produktivität stetig steigenden Kosten gegenüber.<sup>49</sup> Es muß daher zwangsläufig zu einer Zunahme des Subventionsbedarfs kommen, sofern das künstlerische (Qualitäts-) Niveau beibehalten und eine 100%ige Kostendeckung durch Einnahmen aus Kartenverkäufen aus kultur- und sozialpolitischen Gesichtspunkten nicht angestrebt werden.<sup>50</sup>

Neben dieser systemimmanenten Problematik erschweren verschiedene Regelungen zwischen zuständiger Gebietskörperschaft und Theater dessen effiziente Betriebsführung. Der Träger erwartet von den Mitarbeitern eines solchen Kulturunternehmens ökonomisch rationales Handeln. Dies setzt allerdings die Versorgung der Theaterleitung mit sachgerechten Informationen über die Betriebsprozesse sowie die Stimulation eines solchen Verhaltens durch geeignete Rahmenbedingungen in Form von Vorgaben oder Anreizsystemen voraus.<sup>51</sup> Solche liegen aber zumeist nicht vor.

<sup>45</sup> Der Kostendeckungsgrad sank von 36,7 % (1949) auf 14,1 % (1994/95). Vgl. DBV (1995), S. 171.

<sup>46</sup> Vgl. Baumol, Bowen 1966, S. 161 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Taubmann, Behrens (1988), S. 621. Die Ausgabenstruktur spiegelt dies durch den hohen Fixkostenanteil wider. Der Anteil der Personal- an den Gesamtkosten beträgt etwa 78 %, während der der Sachbetriebsausgaben unter 20 % liegt. Vgl. Beutling (1986), S. 81, Ehlgen (1994), S. 7.

<sup>48</sup> Vgl. Taubmann, Behrens (1988), S. 621, Wahl-Ziegler (1979), S. 149.

<sup>49</sup> Vgl. DBV (1995), S. 3.

<sup>50</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 45, DBV (1995), S. 3.

<sup>51</sup> Vgl. Ossadnik, Hoffmann (1984), S. 443.

Ein weiteres Problem liegt in der Rechtsform begründet. Sie bildet zwar nicht den Haupteinflußfaktor für Wirtschaftlichkeit und Effizienz,<sup>52</sup> mit ihr hängen jedoch viele administrative Vorschriften zusammen, die die Möglichkeiten der Unternehmensführung beeinflussen. Die Rechtsform<sup>53</sup> des Regiebetriebes<sup>54</sup> geht bspw. häufig mit dem kameralistischen Rechnungswesen und der Auflage der Erstellung eines Haushaltsplanes einher.<sup>55</sup> Durch die zeitliche, quantitative und sachliche Bindung der bewilligten Mittel an den Haushaltsplan<sup>56</sup> sowie deren begrenzte Deckungsfähigkeit erfährt der Handlungsspielraum der Theaterleitung eine starke Einengung.<sup>57</sup> Der Anreiz zu Einsparungen oder Mehreinnahmen seitens des Theaters entfällt, da diese entweder zu einer entsprechenden Kürzung des zukünftigen Budgets führen können oder dem Haushalt des Trägers zufließen und somit dem Theater nicht mehr zur Verfügung stehen.<sup>58</sup>

Eine organisatorische Verselbständigung von Regiebetrieben nimmt vielen der beschriebenen Nachteile an Gewicht. Sie können entweder als Eigenbetrieb oder als GmbH geführt werden.<sup>59</sup> Den Ausgangspunkt für eine größere Flexibilität bildet dabei die Nettoetatisierung, d. h. das Theater erscheint nicht mehr mit einzelnen Titeln und Posten, sondern nur noch mit seinem Zuschußbedarf im Haushalt des Trägers.<sup>60</sup> Ferner erleichtert die Erstellung eines Wirtschaftsplanes einerseits eine genaue Bestimmung der Erfolgskomponenten über den periodisierten Leistungsverzehr, andererseits ermöglicht sie es, Ausgaben sachlich auf einen anderen Titel zu verschieben sowie Mehrausgaben durch Mehreinnahmen zu begleichen. Ein im Vergleich zum Regiebetrieb größerer Anreiz zu sparsamer Haushaltsführung liegt auf der Hand. Schließlich führt das häufig zu verzeichnende Abweichen von Spiel- und Haushalts- bzw. Wirtschaftsjahr<sup>61</sup> ebenso zu einer Erschwerung der Planungsaktivitäten wie der auf ein Jahr begrenzte Planungs-

<sup>52</sup> Vgl. Steiner (1988), S. 292.

<sup>53</sup> Zu Erscheinungsformen der Rechtsform öffentlicher Betriebe vgl. Chmielewicz (1989), Sp. 1094 f., Püttner (1989), Sp. 1379-1390.

<sup>54</sup> Zu detaillierteren Ausführungen zum Regiebetrieb vgl. Adamaschek, Adams (1989), Sp. 1390 ff., Siede-Hiller (1981), S. 9 f., Wezel 1964, S. 97 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Ossadnik, Hoffmann (1984), S. 448 und 451, Steiner (1988), S. 286 f., Beutling (1997-a), S. (2-5) 2 f.

<sup>56</sup> Zu detaillierten Ausführungen zum Haushaltsplan vgl. Steiner (1988), S. 284, Ossadnik, Hoffmann (1984), S. 448.

<sup>57</sup> Vgl. Beutling (1986), S. 84, Stein (1982), S. 147, Ossadnik (1987), S. 285.

<sup>58</sup> Vgl. Steiner (1988), S. 286 f., Ossadnik, Hoffmann (1984), S. 450, Stein (1982), S. 149 f.

<sup>59</sup> Zu detaillierteren Ausführungen zu Eigenbetrieben vgl. Zeiß (1989), Sp. 282 ff., Beutling (1997-c), S. (2-5) 43 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Steiner (1988), S. 286.

horizont, der daraus resultiert, daß Zuschüsse nur für jeweils ein Jahr bewilligt werden.<sup>62</sup> Diese den Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Unternehmensführung determinierenden Rahmenbedingungen erschweren die Übertragung des Marketingkonzepts auf öffentliche Theaterbetriebe, die den Gegenstand der folgenden Ausführungen bildet.

## **2. Die Übertragung des Marketingkonzepts auf öffentliche Theaterbetriebe**

### **2.1. Marketingziele öffentlicher Theaterbetriebe**

Der Fokus des Marketing, alle unternehmerischen Entscheidungen an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden auszurichten, deckt sich nicht vollständig mit dem zentralen Anliegen öffentlicher Theaterbetriebe, einen gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen. Die Verbindung beider Ansätze stellt unter der Prämisse, den Belangen aller Beteiligten zu genügen, sehr hohe Anforderungen an die Ausgestaltung der Marketing-Konzeption, da der Handlungsspielraum stark eingeschränkt ist. Marketing öffentlicher Theaterbetriebe zielt somit nicht auf die Anbietung an den Publikumsgeschmack durch einen maßgeschneiderten, unter Verkaufsgesichtspunkten optimalen Spielplan ab,<sup>63</sup> sondern strebt vielmehr die Vermittlung des Wertes und des Nutzens der angebotenen Leistung an.<sup>64</sup>

Somit ist die Anforderung an die Informations- und Erklärungsfunktion des Marketing und insbesondere der Kommunikationspolitik sehr hoch. Dies liegt einerseits in der dem Theater als Dienstleistungsorganisation innewohnenden Vertrauensguteigenschaft seiner Kernleistung begründet, und andererseits darin, daß der Nutzen eines Aufführungsbesuches in erster Linie psychologisch-geistige Bedürfnisse befriedigt und ein vergleichsweise hohes Verständnisniveau bei den Nachfragern voraussetzt.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Das Haushaltsjahr umfaßt in der Regel den Zeitraum eines Kalenderjahres, während die Spielzeit häufig vom 1.8. bis zum 31.7. andauert. Ein Haushaltsjahr besteht somit aus zwei halben Spieljahren. Vgl. Beutling (1986), S. 85, Steiner (1988), S. 284 f.

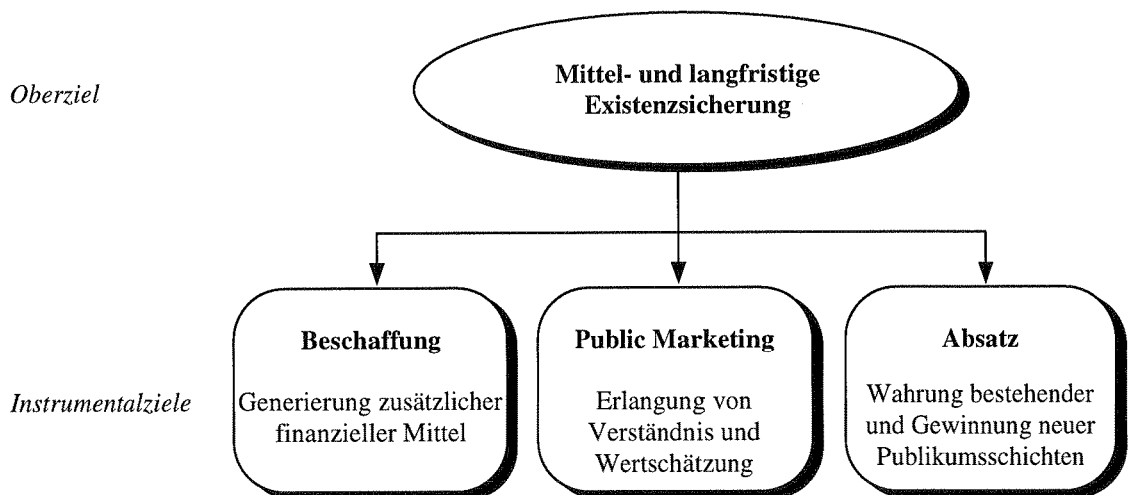
<sup>62</sup> Vgl. Beutling (1986), S. 85.

<sup>63</sup> Vgl. dazu Müller-Wesemann (1992), S. 5 und 9, Günter (1993), S. 60, Sucher (1997-a).

<sup>64</sup> Vgl. Laczniak, Murphy (1977), S. 7, Hasitschka (1977), S. 1, Hoffmann (1990) zit. nach Müller-Wesemann (1992), S. 9.

<sup>65</sup> Vgl. Feddersen (1989), S. 6.

Trotz des bestehenden breiten Einsatzpotentials gelangen Marketing-Maßnahmen und Methoden bislang nicht in umfassendem Maße zur Anwendung.<sup>66</sup> Auch wenn in den letzten Jahren einzelne Instrumente zunehmend zum Einsatz kamen, kann man in den meisten Theatern von einer Umsetzung des Marketing als marktorientierter Führungskonzeption noch nicht reden. Dies basiert einerseits auf der geringen Akzeptanz des Marketing, die häufig bereits aus der negativen Konnotation des Begriffes resultiert,<sup>67</sup> andererseits auf der mangelnden personellen und finanziellen Ausstattung der Stellen im Theater, die für die Implementierung eines umfassenden Marketingkonzepts zuständig sind. Zudem verdecken die in Punkt 1.4. erläuterten Problembereiche häufig den langfristigen Nutzen einer strategischen Marketing-Planung.



**Abb. 3:** Das Marketing-Zielsystem öffentlicher Theaterbetriebe

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Umsetzung solch einer Konzeption erfordert die Formulierung präziser Vorgaben, die alle Entscheidungen und Aktivitäten der am Leistungsprozeß Beteiligten koordinieren und steuern.<sup>68</sup> Marketing-Ziele sind aus denen des Unternehmens abzuleiten und besitzen somit Instrumentalcharakter.<sup>69</sup> Da in öffentlichen Theaterbetrieben nicht das Gewinnstreben dominiert, bildet die Ableitung monetärer Zielgrößen nur eine wenig

<sup>66</sup> Vgl. Müller-Wesemann (1992), S. 5.

<sup>67</sup> Vgl. Haßemer (1994), S. 39, Hasitschka (1994), S. 115, Waidelich (1989), S. 245, o. V. (1997-d), S. (3-2) 9, Müller-Wesemann (1992), S. 5. Eine 1987 durch das Internationale Theaterinstitut erstellte Studie belegt, daß für 20 % der befragten Theaterschaffenden Marketing die Degradierung von Kunst zur Ware, die Anpassung an den Massengeschmack und damit die Beschneidung der künstlerischen Freiheit bedeutet. Die restlichen 80 % ordnen Marketing der Kosumgüterindustrie zu. Marketing sei aufgrund fehlender personeller und finanzieller Kapazitäten in ihrem Arbeitsfeld nicht realisierbar. Vgl. Brauneck, Müller-Wesemann, (1987), S. 3.

<sup>68</sup> Vgl. Hesse (1982), S. 69.

<sup>69</sup> Ebd.

sinnvolle Alternative.<sup>70</sup> Vielmehr stellen die inhaltliche Präzisierung und Ausgestaltung des kulturpolitischen Auftrags in operationale Marketing-Vorgaben die zentrale Aufgabe dar.<sup>71</sup> Abb. 3 verdeutlicht die Beziehungen zwischen Ober- und abgeleiteten Zielen, die die Bereiche des Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing<sup>72</sup> umfassen.

Für den Absatzbereich stehen die **Wahrung bestehender sowie die Gewinnung neuer Publikumsschichten** im Vordergrund.<sup>73</sup> Dies resultiert einerseits aus der Forderung nach Bestandssicherung, andererseits aus dem kulturpolitischen Auftrag, einen möglichst großen Teil der Bevölkerung mit kultureller Bildung zu versorgen. Um den Besucherrückgang<sup>74</sup> aufzuhalten und eine stärkere Auslastung des Theaters durch das derzeitige Publikum zu erreichen, kann eine Intensivierung der Kundenbindung bzw. die Steigerung der Besuchsfrequenz angestrebt werden. Die Forderung nach einer Verjüngung des Publikums resultiert aus einer Altersstruktur, in der 16-24 sowie 30-45 Jahre alte Besucher unterrepräsentiert sind.<sup>75</sup> Die Verfolgung der beiden Aspekte dieses absatzpolitischen Ziels dient der mittel- und langfristigen Existenzsicherung des Theaters.<sup>76</sup>

Zudem sollte die Erlangung von **Verständnis und Wertschätzung** für die Leistung der öffentlichen Kulturinstitution einen Platz im Zielsystem finden. Sie leistet - gleichwohl nur schwer operationalisierbar - über die Unterstützung durch die Öffentlichkeit und den Rechtsträger einen wesentlichen Beitrag zur Legitimation - und damit wiederum zur Existenzsicherung - des subventionierten Theaters.<sup>77</sup>

Zur Schaffung finanzieller und künstlerischer Freiräume stellt schließlich die Generierung **zusätzlicher Finanzmittel** in Form privater Gelder oder erhöhter Einnahmen<sup>78</sup> ein wichtiges beschaffungspolitisches Ziel dar. Innovationen, wie unter Kostenaspekten risikoreiche Uraufführungen zeitgenössischer Stücke, die für den Erhalt der Lebendig-

<sup>70</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 141.

<sup>71</sup> Vgl. Raffée (1979a), S. 133.

<sup>72</sup> Zum Konzept des Public Marketing vgl. Raffée (1979-b), S. 8 ff., Raffée, Wiedmann (1984), S. 272.

<sup>73</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 140, Frahm, Kölbl (1989), S. 169.

<sup>74</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 189.

<sup>75</sup> Ebd., S. 162 f.

<sup>76</sup> Ebd., S. 140 f.

<sup>77</sup> Vgl. Keckeis (1994), S. 133.

<sup>78</sup> Der Anreiz dazu ist eng an die Aufhebung der Mittelbindung gekoppelt.

keit des Theaters ebensoviel Bedeutung besitzen wie ein hohes künstlerisches Niveau, lassen sich häufig nur noch auf diesem Wege finanzieren.<sup>79</sup>

## 2.2. Die Bedeutung ausgewählter strategischer Optionen des Marketing für öffentliche Theaterbetriebe

Besucher eines Theaters stellen hinsichtlich ihrer Erwartungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen keine homogene Gruppe dar, sie unterscheiden sich vielmehr in bezug auf ihre Vorstellungen von einer Theateraufführung, ihre kulturelle Vorbildung und die individuelle Rezeptionsfähigkeit erheblich.<sup>80</sup> Um gemäß der kultur- und sozialpolitischen Zielsetzung des Rechtsträgers bei einer möglichst breiten und heterogenen Bevölkerungsschicht auf Akzeptanz zu treffen, ermöglicht die Strategie der **Marktsegmentierung** die Ausrichtung des Angebots auf einzelne Zielgruppen sowie deren spezifische Beeinflussung.<sup>81</sup> Das Theater hat z. B. die Möglichkeit, dem unterschiedlichen Informationsbedarf sowie der divergierenden Rezeptionsfähigkeit einzelner Besuchersegmente mit speziell auf sie abgestimmten Zugangshilfen Rechnung zu tragen und so einen Beitrag zum besseren Verständnis vor allem wenig etablierter Stücke oder ungewohnter Inszenierungen zu leisten.

Neben den üblichen Segmentierungskriterien<sup>82</sup> gewinnen Lebensstil-Typologien, die als Gruppierungsvariablen Einstellungen, Lebensgewohnheiten und Wertorientierung zugrunde legen, im Kulturbereich an Gewicht.<sup>83</sup> An dieser Stelle offenbart sich die Bedeutung einer systematischen Marktforschung, die in öffentlichen Theaterbetrieben aufgrund von finanziellen sowie von Know-how-Defiziten allerdings nur selten betrieben wird.<sup>84</sup> In der Praxis dominiert daher eher die passive Marktsegmentierung, die sich

<sup>79</sup> Vgl. Fiege (1996), S. VII.

<sup>80</sup> Vgl. Kellner (1986), S. 44, Hilger (1985), S. 156.

<sup>81</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 157.

<sup>82</sup> Zu allgemeinen Kriterien der Segmentierung vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 85 f., Kotler, Bliemel (1992), S. 420 ff., Lovelock (1984), S. 120 f.

<sup>83</sup> Vgl. Kellner (1986), S. 46, Hilger (1985), S. 166 f., Ziegler (1994), S. 143, Müller-Wesemann (1992), S. 34. Weitere Lebensstil-Typologien, deren Informationen sich für den Kulturbereich nutzen lassen, finden sich bei Gluchowski (1988), S. 25 ff., Lingenfelder (1991), Sp. 1386, und Kellner (1986), S. 46 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Fuchs (1987), S. 451, Hofmann (1981), S. 313. Eine Umfrage innerhalb des westdeutschen Sprechtheaters ergab, daß weniger als 40 % der befragten Bühnen in den vergangenen 10 Jahren eine Besucheranalyse durchgeführt haben und 30 % von ihnen eine solche nicht einmal für wichtig erachten. Vgl. Günter (1993), S. 57.

an Institutionen, wie z. B. Schulen oder Universitäten, orientiert und eine Differenzierung nach Besuchertypen vernachlässigt.<sup>85</sup>

Eine Möglichkeit der **vertikalen Kooperation** im Beschaffungsbereich bietet die Zusammenarbeit mit Verlagen, Autorenverbänden, privaten und staatlichen Ausbildungsorganisationen sowie öffentlichen Institutionen und kommerziell geführten Unternehmen.<sup>86</sup> Auf dem Beschaffungsmarkt verfügen Theaterbetriebe über eine vergleichsweise unbedeutende Verhandlungsposition.<sup>87</sup> Diese Form der Partnerschaft gibt der Kulturinstitution die Gelegenheit, ihre spezifischen (nicht monetären) Stärken als Gratifikation in den Austauschprozeß einzubringen, und so ihre Stellung im Wettbewerb zu stärken.

Denkbare Austauschpartner im Absatzbereich bilden andere kulturelle oder kulturvermittelnde Institutionen,<sup>88</sup> Besucherorganisationen, soziale Einrichtungen, Schulen und andere Ausbildungsstätten, Unternehmen oder die Medien.<sup>89</sup> Die von kommerziellen Musical-Anbietern praktizierte Zusammenarbeit mit ausgewählten Reisebüros wäre für einzelne Aufführungen des Theaters ebenfalls denkbar.<sup>90</sup> Besondere Relevanz kommt der Kooperation mit privaten Unternehmen im Rahmen des Kultursponsoring<sup>91</sup> zur Begrenzung des Zuschußbedarfs bzw. zur Schaffung finanzieller Freiräume zu. Vielfach wird jedoch die Ansicht vertreten, daß diese Form des Geldzuflusses die Subventionierung weder ersetzen kann noch darf; sie solle allenthalben eine Ergänzung zu dieser darstellen.<sup>92</sup> Die zielgenaue Ausrichtung der gemeinsamen Aktivitäten an den Bedürfnissen des derzeitigen und des potentiellen Publikums bedarf der Kenntnis und gezielten Nutzung der Kompetenz des Partners. So können den Besuchern ein höherer Nutzen gestiftet und das Zielsystem der beteiligten Organisationen besser realisiert werden.

<sup>85</sup> Vgl. Brauneck, Müller-Wesemann (1987), S. 7.

<sup>86</sup> Vgl. Schugk (1996), S. 152.

<sup>87</sup> Vgl. Jonas (1972), S. 94 f.

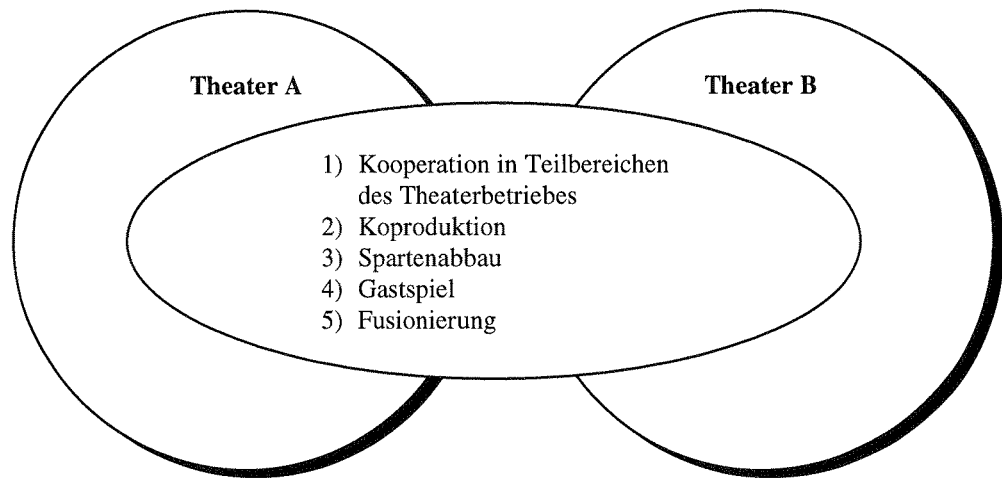
<sup>88</sup> Ein solches bildet beispielsweise das Sekretariat für gemeinsame Kulturarbeit in Nordrhein-Westfalen. Mit zusätzlich von seiten des Landes bereitgestellten Finanzmitteln initiiert diese Institution Kooperationen von Großstädten in zahlreichen Kulturbereichen. Vgl. Schugk (1996), S. 152.

<sup>89</sup> Vgl. Ziegler (1994), S. 144.

<sup>90</sup> Vgl. Schugk (1996), S. 152.

<sup>91</sup> Zu Begriff und Praxis des Kultursponsoring vgl. Türk (1994), S. 208 ff., Strasser (1994), S. 222 ff., Röckrath (1995), S. 175 ff., Bruhn (1989), S. 37 ff., Look (1991), S. 99 ff., o. V. (1997-a), Roth (1989) sowie Grüßer (1991).

<sup>92</sup> Vgl. Hummel (1992), S. 67 f., Everding (1985), S. 13.



**Abb. 4:** Möglichkeiten der horizontalen Kooperation öffentlicher Theaterbetriebe

**Quelle:** Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schugk (1996), S. 154 f.

Auf **horizontaler** Ebene eröffnen sich den Kulturinstitutionen im wesentlichen die in Abb. 4 dargestellten fünf Kooperationsformen, die in organisatorischer und struktureller Hinsicht jedoch sehr unterschiedliche Auswirkungen aufweisen.<sup>93</sup> Während die erstgenannte lediglich die Zusammenarbeit in einzelnen Geschäftsbereichen vorsieht,<sup>94</sup> umfaßt die Koproduktion zweier Theaterbetriebe die gemeinsame Produktion der jeweiligen Inszenierung sowie deren Aufführung an beiden Spielorten.<sup>95</sup> Die Einladung von Gastensembles, Tourneetheatern oder Freien Gruppen ermöglicht eine relativ kostengünstige Ausweitung des Leistungsangebotes, ohne teure Neuinszenierungen zu finanzieren.<sup>96</sup> Dieses Prinzip verfolgt ebenfalls der Spartenabbau, der einen Austausch von Inszenierungen unter Aufgabe jeweils einer Kunstgattung vorsieht.<sup>97</sup> Die Fusionierung zielt schließlich auf die Zusammenlegung zweier ursprünglich rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Kunstinstitutionen mit eigenem Ensemble ab, läßt sich aufgrund der

<sup>93</sup> Vgl. Schugk (1996), S. 154.

<sup>94</sup> Bereiche stellen beispielsweise die gemeinsame Lagerung von Requisiten und Kostümen, die zentrale Beschaffung oder Lagerhaltung sowie die Absprache bei der Nutzung theaterfremder Räume dar. Die auf diese Weise kooperierenden Theater sollten sich idealerweise in räumlicher Nähe zueinander befinden.

<sup>95</sup> Eine solche Koproduktion fand in der Spielzeit 1996/97 zwischen dem Pfalzbau in Ludwigshafen und der Bulgarischen Staatsoper in Sophia im Rahmen der Neuinszenierung der Oper *Die Jüdin* von *Jaques F. Halévy* statt.

<sup>96</sup> Die Kooperation der Staatstheater Darmstadt und Wiesbaden stellt ein Beispiel für einen erfolgreich durchgeführten Gastspielbetrieb dar. Vgl. Schugk (1996), S. 158.

<sup>97</sup> Vgl. Schugk (1996), S. 155. Ein solcher Schritt sollte aber nicht leichtfertig vollzogen werden, da der Abbau einer Sparte - in den meisten Fällen mit eigenem Ensemble - neben arbeitsmarktpolitischen Konsequenzen auch unter dem Aspekt der Identifikation des Publikums mit dem Theater seiner Stadt bedenklich erscheint und - wenn überhaupt - nur sehr schwer rückgängig gemacht werden kann. Die entstehenden Transaktionskosten schränken diese Option ebenfalls auf Theaterbetriebe in räumlicher Nähe ein.



extrem hohen Anforderungen an räumliche, organisatorische und personelle Voraussetzungen aber nur selten praktizieren.<sup>98</sup>

Die Strategie der **Corporate Identity**<sup>99</sup> spielt insbesondere im Bereich des Public Marketing eine große Rolle, da ein konsistentes, positiv besetztes Erscheinungsbild den Beziehungen zu unterschiedlichen direkten und indirekten Austauschpartnern förderlich ist und sowohl Absatz- als auch Beschaffungsziele positiv beeinflusst.<sup>100</sup> Der höhere Bekanntheitsgrad des Unternehmens durch seine verbesserte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und die Generierung eines positiven Image tragen auf der einen Seite dazu bei, das in der Bevölkerung für die Legitimation des Theaters wichtige Vertrauen sowie die notwendige Unterstützung<sup>101</sup> zu erlangen.<sup>102</sup> Andererseits gewinnen diese Aspekte aufgrund der der Theaterleistung als Vertrauensgut innewohnenden Charakteristika an Bedeutung, da sie das wahrgenommene Kaufrisiko vermindern und als Qualitätssurrogate fungieren.

Die Corporate Identity umfaßt die Teilbereiche Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior und richtet sich damit sowohl nach außen als auch nach innen. An vielen Theatern dominiert jedoch entweder die eine oder die andere Richtung,<sup>103</sup> ein in sich geschlossenes Erscheinungsbild sollte aber im Hinblick auf die Erzielung synergetischer Effekte möglichst alle Elemente integrieren.

### 2.3. Möglichkeiten der Gestaltung des Marketing Mix

Die **Produkt- und Programmpolitik** umfaßt in öffentlichen Theaterbetrieben alle Entscheidungen über die Auswahl und Inszenierung der einzelnen Stücke, die Konzeption von Zusatzveranstaltungen sowie die Zusammenfassung der einzelnen Angebote zu

<sup>98</sup> In diesem Zusammenhang werden häufig die funktionierenden Theaterehen zwischen Duisburg und Düsseldorf (Deutsche Oper am Rhein) sowie zwischen Krefeld und Mönchengladbach zitiert. In beiden Fällen konnten das künstlerische Niveau durch die Kooperation gesteigert, die Kosten allerdings nur unwesentlich gesenkt werden. Vgl. Revermann (1985), S. 126 und 136, Honolka (1986), S. 174.

<sup>99</sup> Zum Konzept der Corporate Identity vgl. Wißmeier (1995), Sp. 389 ff., Wache, Brammer (1993), S. 109 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Raffée, Wiedmann (1984), S. 272.

<sup>101</sup> Berger prägte in diesem Zusammenhang den Begriff der „wohlwollenden Neutralität“. Vgl. Berger (1977), S. 60.

<sup>102</sup> Vgl. Brauneck, Müller-Wesemann (1987), S. 5.

einem Spielplan. Legt man die Kundenzufriedenheit als Ziel des Handelns zugrunde, so gewinnt das Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung als Beurteilungskriterium der marketingpolitischen Aktivitäten an Bedeutung.<sup>104</sup> Da bei der Entscheidung über die einzelnen Stücke künstlerische Aspekte dominieren, sind dem Gestaltungsspielraum unter Marktaspekten hier enge Grenzen gesetzt. Der Bereich der Zusatzleistungen gewinnt daher bei der Orientierung an den konkreten Bedürfnissen der Besucher an Bedeutung.

Einen wichtigen Ansatzpunkt bilden hier speziell auf die als relevant erachteten Segmente abgestimmte Einführungs- und Informationsveranstaltungen, Diskussionen mit Künstlern sowie Schulkontakte, die die Rezeption von modernen bzw. ungewohnten Stücken oder Inszenierungen erleichtern und die Motivation und Neugierde zur Auseinandersetzung fördern.<sup>105</sup> Ähnliches kann eine didaktische Aspekte berücksichtigende Konzeption der Programmhefte bewirken. Die zufriedenstellende Gestaltung der Serviceleistungen,<sup>106</sup> wie z. B. die Organisation der Pausenbewirtung oder der Garderobe, rundet einen Theaterbesuch ab.

Den Ausgangspunkt der **Entgeltpolitik** bildet der Kaufentscheidungsprozeß des Nachfragers, bei dem dieser die auf dem Markt zur Befriedigung bestehender Bedürfnisse angebotenen Mittel bewertet.<sup>107</sup> Somit stellt das Preis / Leistungsverhältnis den Kern preispolitischer Überlegungen dar.<sup>108</sup> Die Informationsbasis der Nachfrager in bezug auf die durch die Leistungskomponente zu erwartende Nutzenstiftung ist eher gering. Aus diesem Grund kommt einer flexiblen Preisgestaltung große Bedeutung zu. Ihr obliegen damit sowohl die Festsetzung der Preisforderung für eine Theaterkarte als auch die der Zusatzkosten. Letztere umfassen z. B. die Aufwendungen für ein Programmheft oder Getränke in der Pause oder solche, die mit dem Erreichen der Spielstätte zusammenhängen. Die Zusatzkosten können finanzieller, physischer oder psychischer Natur sein.

Die Gestaltung der Preisforderung findet ihre Grenzen auf der einen Seite in der kultur- und sozialpolitischen Forderung, allen Bevölkerungsschichten den Zugang zum Theater

<sup>103</sup> Vgl. Brauneck, Müller-Wesemann (1987), S. 5.

<sup>104</sup> Vgl. Bauer, Herrmann, Huber (1996), S. 314.

<sup>105</sup> Vgl. Wahl-Ziegler (1978), S. 263.

<sup>106</sup> Vgl. Frahm, Kölbl (1989), S. 170.

<sup>107</sup> Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 297.

zu sichern,<sup>109</sup> andererseits in der Funktion des Preises als Qualitätsindikator, die gegen einen zu niedrig angesetzten Preis spricht.<sup>110</sup> Obwohl das Theater keine kostendeckende Preissetzung verfolgt, und dies zudem unter den herrschenden Marktverhältnissen auch bei täglich vollständiger Auslastung nicht möglich wäre,<sup>111</sup> strebt es dennoch die Abschöpfung eines möglichst großen Teils der Zahlungsbereitschaft des Publikums an. In jedem Fall stellt die Preisgestaltung aber einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor für jedes einzelne Stück dar. Sie sollte daher moderat und überlegt erfolgen, auch wenn die Preiselastizität der Nachfrage in bezug auf die Theaterleistung als eher gering betrachtet wird.

Die Strategie der Preisdifferenzierung<sup>112</sup> birgt die Chance in sich, möglichst viel Kaufkraft abzuschöpfen und gleichzeitig unter sozialpolitischen Gesichtspunkten erwünschte Ausweichmöglichkeiten zu bieten. Neben der räumlichen und zeitlichen Differenzierung - z. B. nach Platzkategorien oder Aufführungstagen - erfreut sich die Unterscheidung nach Besucher- oder Produktmerkmalen<sup>113</sup> sowie nach Anzahl der abgenommenen Teilnahmeberechtigungen in der Praxis bereits großer Beliebtheit. Diese umfaßt Abonnements, Mitgliedschaften in Besucherorganisationen, Gutscheine und ähnliche Mengenrabatte.

Gerade die Abonnenten gewähren dem Theater ein hohes Maß an Dispositionssicherheit.<sup>114</sup> Dabei scheint der Preisnachlaß den auf diese Weise organisierten Theatergängern einen geringeren Nutzen zu stiften, als es die „sanfte Nötigung“<sup>115</sup> zu einem regelmäßigeren Besuch vermag.<sup>116</sup> Vor einer Einschränkung oder gar Abschaffung des Abonnementsystems, wie es manche Autoren aufgrund seiner organisatorischen und kostenwirksamen Implikationen nahelegen,<sup>117</sup> sei allerdings ausdrücklich gewarnt, da diese Besuchergruppe oftmals eine unter dem Aspekt der Planung wesentliche Stütze

---

<sup>108</sup> Ebd.

<sup>109</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 44.

<sup>110</sup> Da der Preis nicht als primärer Hemmfaktor für einen Theaterbesuch gilt, ist eine Anreizwirkung durch ein sehr niedriges Eintrittsentgelt nicht zu erwarten. Vgl. Wahl-Ziegler (1978), S. 195.

<sup>111</sup> Vgl. Hofmann (1981), S. 121, Hoegl (1995), S. 169, Bauer, Herrmann, Huber (1995), S. 386.

<sup>112</sup> Zur Preisdifferenzierung allgemein vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 396 ff.

<sup>113</sup> Als Beispiele lassen sich die Ermäßigung für Schüler und Studierende oder die Orientierung an der Kostenintensität der unterschiedlichen Sparten anführen.

<sup>114</sup> Vgl. Frahm, Kölbl (1989), S. 170.

<sup>115</sup> Hilger (1985), S. 274.

<sup>116</sup> Vgl. Currim, Weinberg, Wittink (1981), S. 64.

<sup>117</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 277, Bayón-Eder, Burgtorf (1993), S. 130, Ehlgen (1994), S. 82.

eines Theaters darstellt.<sup>118</sup> Weitere Optionen, die die individuellen Gewohnheiten des Publikums berücksichtigen (z. B. die Häufigkeit oder Spontaneität des Theaterbesuchs) und dadurch das wahrgenommene Preis / Leistungsverhältnis positiv beeinflussen, bilden die Theatercard<sup>119</sup>, das Last-Minute-System<sup>120</sup> sowie Gutscheine.

Die **Distributionspolitik** zielt darauf ab, das Angebot so zu gestalten, daß der Beschaffungsaufwand aus der Sicht des potentiellen Nachfragers minimiert wird.<sup>121</sup> Für öffentliche Theaterbetriebe spielt dies eine besonders große Rolle, da es häufig situative Faktoren sind, die den Besuch schließlich doch vereiteln.

In diesem Rahmen kommen der Implementierung eines effizienten und für den Konsumenten bequemen Vorverkaufswesens sowie der bestmöglichen Gestaltung der physischen Erreichbarkeit der Aufführungsstätte eine hohe Bedeutung zu. Der persönliche Erwerb von Karten an Vorverkaufsstellen des Theaters spielt unter dem Aspekt der Kundenbindung durch direkten Kontakt eine wichtige Rolle, impliziert für den Besucher aber relativ hohe Beschaffungsaufwendungen. Eine weniger zeitintensive Option bilden die telefonische Bestellung bei Zahlung per Kreditkarte und anschließendem Postversand oder die fernmündliche Reservierung der Karte bis kurz vor Vorstellungsbeginn. Durch die Vernetzung der EDV-Anlagen gelingt die Einbeziehung dezentraler Vorverkaufsstellen privater Konzertveranstalter oder Reisebüros, die über das Buchungssystem START verfügen.<sup>122</sup>

Maßnahmen, die sich eignen, die Zugangsschwelle zu senken, bilden auf der einen Seite die Kooperation mit dem Öffentlichen Personennahverkehr oder die Bereitstellung eines Theaterbusses sowie ausreichend verfügbaren Parkraums und auf der anderen Seite die Verlagerung von Spielstätten zum Publikum. Letzteres hat neben der logistischen auch eine akquisitorische Bedeutung, da aufgrund der geringeren Distanz zwischen Schau-

<sup>118</sup> Vgl. Waidelich (1989), S. 254.

<sup>119</sup> Das Prinzip gleicht dem der Bahncard: Nach Zahlung eines einmaligen Grundpreises wird dem Besitzer eine bestimmte prozentuale Ermäßigung auf alle in einer Spielzeit gekauften Karten gewährt.

<sup>120</sup> Plätze, die bis kurz vor Vorstellungsbeginn nicht belegt sind, werden - vergleichbar dem Yield-Management - zu einem niedrigeren Preis verkauft.

<sup>121</sup> Vgl. Merkle (1975), S. 53.

<sup>122</sup> Vgl. Heinrichs (1993), S. 185.

spielen und Besuchern neue Publikumsschichten angesprochen werden. Als alternative Spielorte können z. B. Schulen oder Fabrikhallen<sup>123</sup> dienen.

Schließlich bietet die Wahl der Aufführungszeit eine Möglichkeit, segmentspezifische Bedürfnisse zu berücksichtigen.<sup>124</sup> Allerdings gilt es, eine Verwirrung der Zuschauer durch eine Vielzahl unterschiedlicher Anfangszeiten zu vermeiden. Dies kann z. B. durch deren Kopplung an bestimmte Wochentage oder Bühnen geschehen.

Der **Kommunikationspolitik** kommt schließlich die Aufgabe der zielgerichteten Information der relevanten Bezugsgruppen<sup>125</sup> über das konkrete Angebot, die distributionspolitischen Maßnahmen sowie das zu entrichtende Entgelt zu.<sup>126</sup> Dabei sollen das Theater selbst, sein Spielplan sowie die einzelnen Stücke in ein möglichst positives Licht gerückt, die Leistung und Nutzenstiftung der Aufführungen erklärt und Unsicherheit beseitigt werden, damit der grundsätzlich interessierte Konsument einen ausreichenden Anreiz zum Besuch erhält.<sup>127</sup> Diese Teilpolitik umfaßt die Bereiche Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit,<sup>128</sup> die von Theaterbetrieben bereits mehr oder weniger intensiv genutzt werden. Häufig fehlt jedoch die Ausrichtung aller Maßnahmen auf ein einheitliches Erscheinungsbild.

Die Werbung<sup>129</sup> zielt darauf ab, das Verhalten der Adressaten über die Beeinflussung von deren Präferenzen und die Verbesserung des individuellen Informationsstandes zu verändern. So kann die Marketingkommunikation z. B. die falsche Vorstellung von Eintrittspreisen korrigieren und somit die Nachfrage positiv beeinflussen. Langfristig dient der verstärkte Einsatz von Interpretationshilfen und kulturpädagogischen Maßnahmen dem Abbau eines Elite-Image bestimmter Veranstaltungen und damit der

<sup>123</sup> Die Aufführung einer Oper in der Produktionshalle des Daimler Benz-Werkes in Würth im Herbst 1994 stellt ein solches Beispiel dar.

<sup>124</sup> So kann durch das Ansetzen früherer Anfangszeiten Pendlern und den Bedürfnissen bestimmter Berufsgruppen, die ihren Arbeitstag sehr früh beginnen, Rechnung getragen werden. Jugendlichen, die am Wochenende eher später ausgehen, könnte das Theater mit einer auf sie zugeschnittenen Spätveranstaltung entgegenkommen.

<sup>125</sup> Zu den relevanten Bezugsgruppen öffentlicher Theaterbetriebe vgl. Bienger (1983), S. 101 f.

<sup>126</sup> Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 528.

<sup>127</sup> Vgl. Fuchs (1987), S. 457.

<sup>128</sup> Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 529, Laczniak, Murphy (1977), S. 6.

<sup>129</sup> Sie umfaßt neben der klassischen Medienvariante (z. B. in Form von Anzeigen in Printmedien und Spots im regionalen Rundfunk, Fernsehen oder Kino) die Direktkommunikation (z. B. die Theaterzeitschrift, Handzettel und Monatsspielplan) und die Werbung am Aufführungsort selbst (z. B. in

Lenkung von Werthaltungen und Grundeinstellungen in die vom Theater gewünschte Richtung. Während die Verkaufsförderung eher kurzfristige Anreize, z. B. in Form von Preisausschreiben, Verlosungen oder Gutscheinen, zum Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung bietet, strebt die Öffentlichkeitsarbeit die Förderung des Image eines Unternehmens und seiner Produkte auf indirektem Wege an.<sup>130</sup>

Im Vergleich zur Privatwirtschaft haben öffentliche Unternehmen eher mehr als weniger Kommunikationsaufgaben zu erfüllen, da auf ihnen der Legitimationsdruck gegenüber der Allgemeinheit lastet.<sup>131</sup> Sie sollten daher das Instrument der Public Relations nutzen, um das ihnen anhaftende Image einer elitären Kulturinstitution zu korrigieren und die Notwendigkeit von Theaterbetrieben sowohl für die Gesellschaft als auch die persönliche Entwicklung des Individuums zu verdeutlichen.<sup>132</sup> Eine klare Konturierung des Angebotes und eine eindeutige Positionierung des Theaters entsprechend ihrer spezifischen Stärken, z. B. als Live-Erlebnis oder Ort der lebendigen Kommunikation, wirken dabei unterstützend.<sup>133</sup> Diesem Zweck dienen Beiträge im redaktionellen Teil von Printmedien, regionalem Hörfunk oder Fernsehen, die Theaterzeitung, Stammtisch- und Werkstattgespräche, Diskussionen vor oder nach einer Vorstellung, Tage der Offenen Tür oder auch die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren in Form von Pressekonferenzen oder Treffen mit Lehrern. Den Schwerpunkt legen die Bühnen gemäß einer Umfrage des *Internationalen Theaterinstituts* allerdings auf die direkte Kommunikation. Lediglich 13 % der Staats- und 9 % der Stadttheater nutzen die Möglichkeiten des indirekten Wegs über Meinungsführer.<sup>134</sup>

Die im Hinblick auf die Zielerreichung optimale Kombination des Marketing Mix bildet somit die zentrale Herausforderung. Das äußerst knapp bemessene Budget setzt diesem Prozeß in öffentlichen Theaterbetrieben allerdings meist enge Grenzen.<sup>135</sup>

---

Form stück- oder theaterbezogener Ausstellungen und Informationen im Foyer oder großformatiger Transparente an der Fassade des Theatergebäudes).

<sup>130</sup> Vgl. Kotler, Bliemel (1992), S. 828. Zu Aufgaben und Zielen der Öffentlichkeitsarbeit von Theaterbetrieben vgl. Bienger (1983), S. 81 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Hesse (1982), S. 112.

<sup>132</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 333 f.

<sup>133</sup> Vgl. Günter (1993), S. 62.

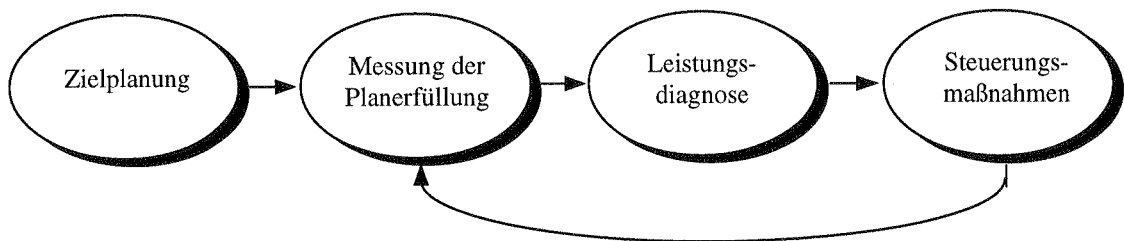
<sup>134</sup> Vgl. Brauneck, Müller-Wesemann (1987), S. 5.

<sup>135</sup> Das Werbebudget öffentlicher Bühnen ist extrem niedrig. Es lag 1981/82 bei 1,5 % und 1991/92 bei 2 % des Gesamthaushalts. Vgl. Hilger (1985), S. 22, Ehlgen (1992), S. 8.

### 3. Das Marketing-Controlling als Instrument der Steuerung und Kontrolle wirtschaftlichen Handelns

#### 3.1. Begriff und Notwendigkeit der Erfolgskontrolle

Neben einer sorgfältigen Planung von Marketingprozessen spielt deren mit Hilfe von Kontroll- und Feedbackmaßnahmen eine entscheidende Rolle.<sup>136</sup> Konstitutive Elemente eines solchen Kontrollsystems bilden eindeutig formulierte Ziele, die Messung der realisierten Ergebnisse und deren Vergleich mit den geplanten, die Diagnose der Ursache möglicher Abweichungen sowie die Ableitung entsprechender Maßnahmen zur Gegensteuerung.<sup>137</sup>



**Abb. 5:** Prozeß der Steuerung und Kontrolle

**Quelle:** Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kotler (1992), S. 1057.

Dieser Prozeß erfordert die Verknüpfung von Marketing-Planung, -Kontrolle und Informationsversorgung und wird dem Marketing-Controlling subsumiert.<sup>138</sup> Das Ziel dieses Systems liegt in der Abstimmung der einzelnen Instrumente durch zielgerichtete Information,<sup>139</sup> um so über die Steigerung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit die Effektivität und Effizienz des Marketing-Management zu erhöhen.<sup>140</sup> In öffentlichen Theaterbetrieben ist die Überwachungs- und Kontrollfunktion bisher nur unzureichend ausgeprägt<sup>141</sup> und beschränkt sich meist auf die Absatzkontrolle in Form von Kassenstatistiken.<sup>142</sup>

<sup>136</sup> Vgl. Kotler, Bliemel (1992), S. 1055.

<sup>137</sup> Vgl. Kotler (1978), S. 249, Böcker (1991), S. 106.

<sup>138</sup> Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 944, Köhler (1982), S. 198, Kiener (1980), S. 12, Almstedt (1994), S. 17, Beutling (1997-b), S. (3-5) 11.

<sup>139</sup> Vgl. ter Haseborg (1995), Sp. 1543, Horváth (1996), S. 141, Köhler (1993), S. 260, Ossadnik (1987), S. 148, Sieben, Schneider (1982), S. 238.

<sup>140</sup> Vgl. ter Haseborg (1995), Sp. 1543.

<sup>141</sup> Vgl. Stein (1982), S. 135.

<sup>142</sup> Zur mangelnden Tauglichkeit eines Kontrollkonzepts für die strategische Planung, das in erster Linie auf Ergebniskontrolle aufbaut, vgl. Böcker (1991), S. 106.

### 3.2. Methoden zur Erfassung des Erfolgs von Marketingmaßnahmen

#### 3.2.1. Die anbieterbezogene Meßebe

*Kotler* und *Bliemel* unterscheiden vier Grundtypen der Marketingkontrolle. Während die Jahresplankontrolle der Überwachung gilt, ob die geplanten Ergebnisse erreicht wurden, zielt die Aufwands- und Ertragskontrolle auf die Ermittlung von Gewinn- bzw. Verlustquellen ab. Der Zweck der Effizienzkontrolle liegt in der Bewertung und Optimierung der Ausgaben für einzelne Marketinginstrumente, und die Strategiekontrolle gilt der Prüfung, ob das Unternehmen die besten Markt-, Produkt- und Absatzwegchancen wahrnimmt.<sup>143</sup>

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt des Marketing-Kontrollsystems somit auf finanzwirtschaftlichen Größen wie Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag oder Marktanteil.<sup>144</sup> Diese Indikatoren geben aber keinen direkten Aufschluß über die Erreichung der Leistungsziele und sind nicht in der Lage, den Nutzen, den ein Gut vermittelt, oder andere relevante Aspekte des Konsumentenverhaltens zu erfassen.<sup>145</sup> Zudem unterliegen sie Störgrößen und reagieren relativ träge auf Zufriedenheitsänderungen, was sie nur in geringem Maße qualifiziert, Diskrepanzen zwischen der wahrgenommenen und der erwarteten Qualität einer Leistung aufzudecken.<sup>146</sup> Da Marketing aber die Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager unter Berücksichtigung der Unternehmensziele<sup>147</sup> in den Mittelpunkt aller Entscheidungen stellt, kommt einer Orientierung an den Nutzenerwartungen der Kunden (bzw. der Theaterbesucher) auch im Rahmen des Marketing-Controlling eine zentrale Rolle zu.

<sup>143</sup> Vgl. Kotler, Bliemel (1992), S. 1056.

<sup>144</sup> Vgl. Stauss (1987), S. 322.

<sup>145</sup> Ebd.

<sup>146</sup> Vgl. Riemer (1986), S. 20.

<sup>147</sup> In öffentlichen Unternehmen dominiert häufig nicht das Formalziel (z. B. die Gewinnmaximierung), sondern das Sachziel. Dies stellt im Falle der Theaterbetriebe die Präsentation von künstlerisch wertvollen Bühnenwerken durch das eigene oder Gastensembles dar. Als Formalziel kann daher die möglichst wirtschaftliche Erfüllung des Sachziels angesehen werden. Vgl. Ossadnik (1987), S. 146, Witte, Hauschild (1966), S. 85 ff.



### 3.2.2. Die abnehmerorientierte Meßebene

#### 3.2.2.1. Das Beschwerdemanagement

Die bisherigen Überlegungen legen es nahe, das Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung als Effizienzmaßstab aller marketingpolitischen Aktivitäten in den Mittelpunkt der unternehmerischen Entscheidungen zu stellen. Dabei bestimmt die Operationalisierung der Kundenzufriedenheit<sup>148</sup> wesentlich deren Tauglichkeit als Kontrollmaßstab.<sup>149</sup>

Die Analyse des Beschwerdeverhaltens stellt eine implizite Methode zur Erfassung der Kundenzufriedenheit dar. Während die expliziten Verfahren den Grad der Bedürfnisbefriedigung direkt bestimmen, indem sie die Affinität zwischen Erwartung und Beurteilung einer Leistung messen,<sup>150</sup> ermöglichen es die impliziten Ansätze, anhand von Indikatoren Rückschlüsse auf das Zufriedenheitsniveau der Kunden zu ziehen. Da die Beschwerde nur *eine* Reaktionsmöglichkeit unzufriedener Konsumenten<sup>151</sup> darstellt, vermittelt ihre Analyse kein repräsentatives Bild des Grades der Bedürfnisbefriedigung der Kunden. Diese Alternative bietet jedoch den besten Einblick in deren Präferenzlage und damit die größte Angriffsfläche zur Wiederherstellung von Zufriedenheit und zur Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Werbung. Die Bedeutung der persönlichen Kommunikation nimmt im Kaufentscheidungsprozeß mit dem empfundenen Risiko zu.<sup>152</sup> Im Dienstleistungsbereich spielt sie eine große Rolle, da die wahrgenommene Unsicherheit des Kunden aufgrund der mangelnden Bewertbarkeit der Leistung im vorhinein sehr hoch ist.<sup>153</sup> Die konsumenteninduzierte Kommunikation im Rahmen des Beschwerdemanagements<sup>154</sup> bietet Theaterbetrieben die Möglichkeit, den Dialog mit dem Publikum zu fördern, Kritik aufzufangen, Mißtrauen abzubauen und so ein für das Unternehmen

<sup>148</sup> Zur Kundenzufriedenheit vgl. Bauer, Herrmann, Huber (1995), S. 382, Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 548 ff., Lingenfelder, Schneider (1991), S. 110.

<sup>149</sup> Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 948.

<sup>150</sup> Vgl. Lingenfelder, Schneider (1991), S. 110.

<sup>151</sup> Zu den möglichen Verhaltensweisen unzufriedener Kunden zählen neben der Beschwerde gegenüber dem Unternehmen oder Dritten die Inaktivität, die Abwanderung und die negative Mund-zu-Mund-Werbung. Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 951, Stauss (1989), S. 43, Riemer (1986), S. 70 ff., Bruhn (1982), S. 2.

<sup>152</sup> Vgl. Kroeber-Riel (1992), S. 532.

<sup>153</sup> Vgl. Fuchs (1987), S. 455, Scheuch (1982), S. 77.

<sup>154</sup> Riemer definiert dieses als System von Handlungsanweisungen, Strukturen und Mitteln für den Umgang mit Beschwerden unter der Zielsetzung, diese für das Marketing zu nutzen. Vgl. Riemer (1986), S. 28.

förderliches Image aufzubauen.<sup>155</sup> Eine entsprechende Behandlung dieser Reaktion des Kunden kann bei ihm sogar zu Beschwerdezufriedenheit führen, die sein Kommunikationsverhalten in bezug auf das Unternehmen oder dessen Leistungen positiv beeinflusst.<sup>156</sup> Öffentliche Theaterbetriebe können und sollten daher diese Form der Reaktion ihrer unzufriedenen Besucher als Chance begreifen und ihrem Selbstverständnis als Ort der Kommunikation durch das Führen eines für beide Seiten konstruktiven Dialogs gerecht werden.

### 3.2.2.2. Die nutzwertgestützte Erfolgsanalyse mit Hilfe des Conjoint Measurement

Die direkte Kundenbefragung ermöglicht als explizites Erhebungsverfahren die Messung der Bedürfnisadäquanz einzelner Leistungsmerkmale sowie des Gesamtangebotes. Sie bedient sich dabei der kognitiven Konstrukte Einstellung, Zufriedenheit und Präferenz, wobei letzteres als Ergebnis eines Prozesses der Wahrnehmung und Beurteilung eines Produktes verstanden wird.<sup>157</sup> Dem liegt die Annahme zugrunde, daß jedes Produkt ein Bündel von Eigenschaften darstellt und daß jedes Leistungsmerkmal für den Konsumenten eine bestimmte Nutzenfunktion besitzt, die beschreibt, inwieweit die unterschiedlichen Ausprägungen seine Zufriedenstellung beeinflussen.<sup>158</sup>

Je nach Art der Vorgehensweise unterscheidet man **kompositionelle** und dekompositionelle Verfahren. Die ersteren bieten die Möglichkeit, direkt erhobene, merkmalspezifische Einzelurteile zu einer Gesamtbewertung für komplette Leistungsbündel zusammenzufassen.<sup>159</sup> Dazu geben die Befragten ihr Teilurteil zu einzelnen als wichtig erachteten Merkmalen bzw. deren Ausprägungsstufen sowie den individuellen Bedeutungsgewichten auf einer Ratingskala an.<sup>160</sup> Mittels eines bestimmten Verknüpfungsmodells - meist liegt das kompensatorische (linear-additive) zugrunde -<sup>161</sup> läßt sich aus den Einzelurteilen ein Gesamtwert für jedes Produktkonzept ermitteln.<sup>162</sup>

<sup>155</sup> Vgl. Riemer (1986), S. 25.

<sup>156</sup> Vgl. Wimmer (1985), S. 237.

<sup>157</sup> Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 210, Trommsdorff (1980), S. 270 ff.

<sup>158</sup> Vgl. Kotler, Bliemel (1992), S. 279. Eine detaillierte Darstellung der unterschiedlichen Arten von Nutzenfunktionen findet sich bei Böcker (1986), S. 557 ff., Büschken (1994), S. 76, Aust (1996), S. 22 f., Gutsche (1995), S. 82 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Gutsche (1995), S. 75.

<sup>160</sup> Ebd.

<sup>161</sup> Vgl. Bleicker (1983), S. 30 f., S. 128, Berekoven, Eckert, Ellenrieder (1996), S. 288.

<sup>162</sup> Vgl. Schubert (1991), S. 128.

Die kompositionellen Verfahren erfreuen sich in der Konsumentenverhaltensforschung aufgrund der Einfachheit der Datenerhebung sowie der Eignung für eine große Anzahl an Attributen großer Beliebtheit.<sup>163</sup> Diese Vorgehensweise hat im Rahmen der Einstellungsmodelle (z. B. von Fishbein, Rosenberg oder Trommsdorff) eine lange Tradition, ist der dekompositionellen aber in bezug auf die prognostische Qualität unterlegen. Der Grund scheint in der für die Probanden ungewohnten Form der Präferenzäußerung zu liegen.<sup>164</sup> Die Befragten beurteilen die Bedeutungsgewichte und Merkmalsausprägungen getrennt, was eine reale Entscheidungssituation nur unzureichend abbildet. Gerade das Abwägen zwischen Vor- und Nachteilen macht der Auskunftsperson die eigentlichen Bedeutungsgewichte häufig erst bewußt.<sup>165</sup> Ferner sind das Differenzierungsvermögen des Menschen in bezug auf die Gewichtung der einzelnen Eigenschaften sowie seine Fähigkeit, diese auf einer metrischen Skala einzustufen, nicht ausreichend ausgeprägt.<sup>166</sup>

Wie aus Abb. 6 ersichtlich, basieren die **dekompositionellen** Ansätze auf einer gegensätzlichen Vorgehensweise, da von den Probanden ganzheitliche Präferenzurteile über die Beurteilungsobjekte erfragt werden.<sup>167</sup> Die Auskunftsperson muß bei einem solchen Vergleich Vor- und Nachteile bzw. Kosten und Nutzen gegeneinander abwägen, was der Entscheidungsfindung in einer realen Kaufsituation sehr nahekommt.<sup>168</sup> In einem zweiten Schritt erfolgt die Zerlegung der globalen Präferenzurteile in die ihnen zugrundeliegenden Dimensionen. Typische Vertreter dieser Gruppe von Verfahren sind die Conjointanalyse<sup>169</sup> und die Mehrdimensionale Skalierung.<sup>170</sup>

<sup>163</sup> Vgl. Green, Srinivasan (1990), S. 9.

<sup>164</sup> Vgl. Aust (1996), S. 26, Neslin (1981), S. 84, Gutsche (1995), S. 76.

<sup>165</sup> Vgl. Gutsche (1995), S. 76.

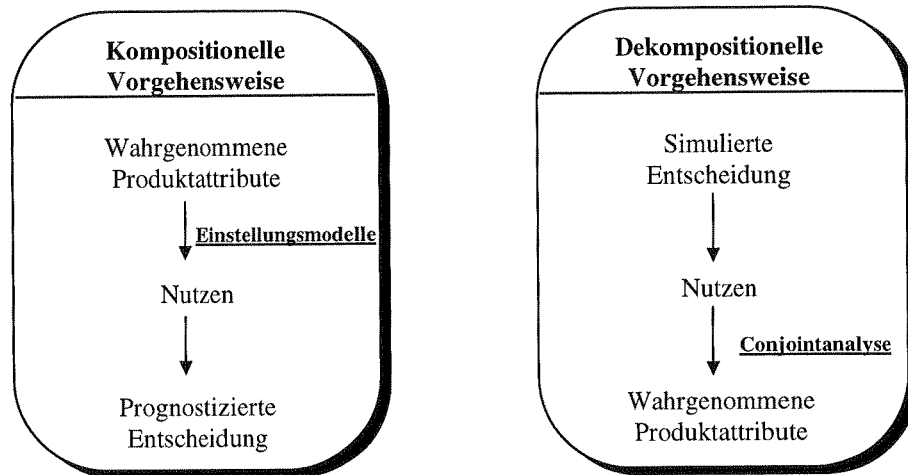
<sup>166</sup> Ebd.

<sup>167</sup> Vgl. Schubert (1991), S. 130.

<sup>168</sup> Vgl. Kucher, Simon (1987), S. 32.

<sup>169</sup> Die Begriffe Conjoint Measurement und Conjointanalyse werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Zur unterschiedlichen Abgrenzung in der Literatur vgl. Green, Srinivasan (1978), S. 103, Aust (1996), S. 27 f., Bauer, Thomas (1984), S. 201.

<sup>170</sup> Zum Konzept der Mehrdimensionalen Skalierung vgl. Dichtl, Schobert (1979), Backhaus et al. (1996), S. 431 ff., Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 824 ff.



**Abb. 6:** Kompositionelle versus dekompositionelle Verfahren

**Quelle:** Eigene Darstellung, in Anlehnung an Balderjahn (1993), S. 69.

Dem Begriff Conjoint Measurement werden verschiedene psychometrische (Schätz-) Verfahren<sup>171</sup> subsumiert, die dazu dienen, auf der Basis empirisch erhobener Rangdaten zu multiattributiven Alternativen (intervallskalierte) Teilnutzenwerte für alle Eigenschaftsausprägungen zu ermitteln. Aus diesen kann man dann metrische Gesamtnutzenwerte für alle Stimuli sowie die relative Wichtigkeit der einzelnen Attribute ableiten.<sup>172</sup>

Diese Vorgehensweise ermöglicht die Konzeption eines unter Nutzenaspekten optimalen Leistungsbündels bzw. die Veränderung eines bestehenden in der Art, daß sein Gesamtnutzen steigt.<sup>173</sup> Typischerweise wird das Conjoint Measurement im Rahmen des Designs neuer Produkte - und zunehmend auch Dienstleistungen - eingesetzt.<sup>174</sup> Weitere Untersuchungsziele bilden die Preisentscheidung, die Konkurrenzforschung, die Marktsegmentierung und die Produktpositionierung. Eine Ausweitung des Anwendungsbereichs dieses Verfahrens auf das Marketing-Controlling ließ sich in der Literatur bislang nicht beobachten, erscheint aufgrund der Isomorphie der Fragestellung aber sinnvoll. Auf der einen Seite kann ein Marketingkonzept - ebenso wie ein Produkt oder eine Dienstleistung - als Bündel nutzenstiftender Komponenten aufgefaßt werden.<sup>175</sup> Andererseits bildet die Beurteilung der Bedarfsadäquanz des eigenen Angebots auf der Basis

<sup>171</sup> Hierbei handelt es sich um regressions- und varianzanalytische Verfahren. Vgl. dazu genauer Backhaus et al. (1996), S. 509 ff., Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 829 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 509, Green, Wind (1975), S. 108.

<sup>173</sup> Vgl. Green, Wind (1975), S. 108.

<sup>174</sup> Vgl. Cattin, Wittink (1982), S. 45, Wittink, Cattin (1989), S. 92, Wittink, Vriens, Burhenne (1994), S. 41, Green, Srinivasan (1978), S. 117, Schubert (1995), Sp. 387, Bauer, Herrmann, Mengen (1996), S. 79.

<sup>175</sup> Vgl. Oppermann, Schubert (1994), S. 23.

eines Soll/Ist- bzw. eines Vorher/Nachher-Vergleichs die Grundlage einer qualitativen Erfolgskontrolle.<sup>176</sup>

Denkbar wäre somit die Relativierung eines (neu) implementierten Marketingkonzepts (= Ist-Wert) an dem aus Konsumentensicht nutzenoptimalen Leistungsbündel (= Soll-Wert) sowie am vorherigen Konzept. Über eine Abweichungsanalyse ließen sich die Bedürfnisgerechtigkeit der vorgenommenen Veränderungen überprüfen sowie Ansatzpunkte für eine (weitere) Steigerung des Kundennutzens aufdecken. Die einzelnen Marketing-Maßnahmen bilden in einem solchen Erhebungsdesign die Merkmale, und als Ausprägungen fungieren deren Gestaltungsoptionen. Diese umfassen zumindest den Zustand vor und nach der Umsetzung des neuen Konzepts. Mit Hilfe der von der Conjointanalyse berechneten Teilnutzenwerte der einzelnen Ausprägungen kann man die Präferenz für das Leistungsangebot in einer vergangenen und der laufenden Marktperiode gegenüberstellen. Läßt sich eine zufriedenstellende Steigerung des Kundennutzens feststellen, können die ergriffenen Maßnahmen als gelungen gelten.

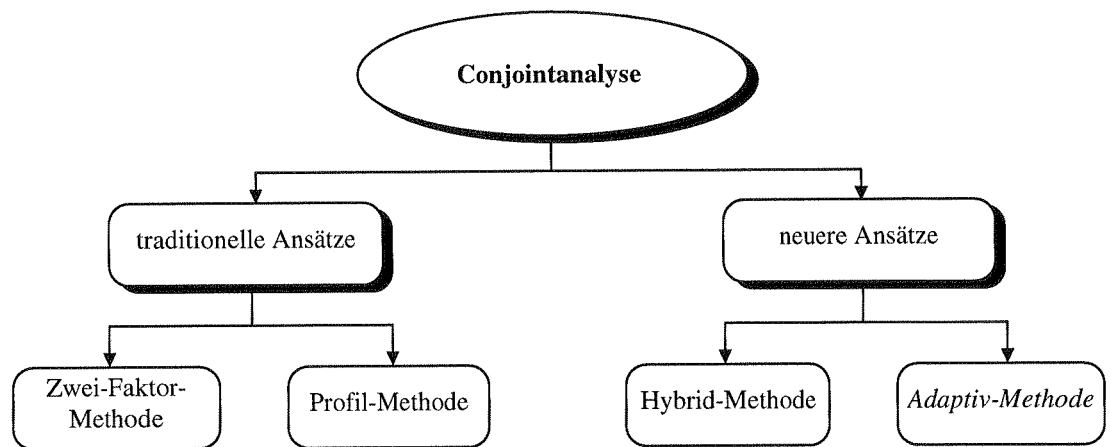
Da das Marketing-Konzept des Nationaltheaters Mannheim nur durch eine Vielzahl einzelner Maßnahmen umfassend abgebildet werden kann, gelangt das traditionelle Conjoint Measurement mit den gebräuchlichen Erhebungsverfahren der Profil- und der Zwei-Faktor-Methode<sup>177</sup> schnell an seine Grenzen.<sup>178</sup> Für die empirische Untersuchung wurde daher die **adaptive Conjointanalyse** (ACA) gewählt, die einen großen Teil der Schwächen der traditionellen Verfahren überwindet und viele Vorteile der klassischen Methoden bewahrt.<sup>179</sup>

<sup>176</sup> Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 206.

<sup>177</sup> Einen Überblick über verschiedene Formen der Conjointanalyse bietet Abb. 7. Zu detaillierteren Ausführungen zu den Datenerhebungsverfahren vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 831 f., Backhaus (1996), S. 503 ff., Aust (1996), S. 54 f., Gutsche (1995), S. 92 ff., Schubert (1991), S. 207 ff., Johnson (1987), S. 256 ff.

<sup>178</sup> Mit zunehmender Anzahl an Attributen und Ausprägungen nehmen auch die der zu präsentierenden Stimuli und die der zu schätzenden Parameter zu. Dies wirkt sich negativ auf Kosten und Aufwand der Erhebung aus und gefährdet die Validität der Ergebnisse. Die große Realitätsnähe des Full Profile-Ansatzes erleichtert den Versuchspersonen zwar die Auswahl-situation, beschränkt den Anwendungsbereich aber auf etwa acht Merkmale. Reduzierte Designs, die die notwendige Anzahl der zu präsentierenden Stimuli begrenzen, sind nur in speziellen Fällen anwendbar.

<sup>179</sup> Vgl. Johnson (1987), S. 259, Carroll, Green (1995), S. 386.



**Abb. 7:** Ausgewählte Ansätze der Conjointanalyse

**Quelle:** Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schubert (1991), S. 146.

Dazu kombiniert diese Analysemethode die kompositionelle mit der dekompositionellen Vorgehensweise<sup>180</sup> und bezieht im Laufe der computergestützten Erhebung die Urteile der Probanden in den Befragungsablauf mit ein. Neben einer erheblichen Reduktion der notwendigen Befragungsschritte führt dies auch zu einem individuell angepassten Erhebungsdesign.<sup>181</sup> Der Ablauf der Analyse orientiert sich an den aus Abb. 8 ersichtlichen Schritten.

Im ersten, kompositionellen Teil der Befragung haben die Probanden zunächst die Möglichkeit, einzelne Merkmalsausprägungen auszuschließen, die sie in keinem Fall akzeptieren würden und die zur Ablehnung eines diese umfassenden Bündels führten. Dieser Schritt ist fakultativ und sollte der Analyse nur vorangestellt werden, falls die Befragungsdauer ansonsten zu groß geriete.<sup>182</sup> Danach bringen die Untersuchungspersonen die einzelnen Eigenschaftsausprägungen in eine Präferenzreihenfolge und bewerten anschließend die Attribute gemäß deren Wichtigkeit auf einer Rang- oder Rating-skala.<sup>183</sup> Aufgrund der so gewonnenen Urteile finden erste Nutzwertschätzungen statt, die das Computerprogramm im folgenden, dekompositionellen Teil mit jeder Antwort des Probanden weiter verfeinert. Dies erfolgt durch die Erhebung von Präferenzurteilen

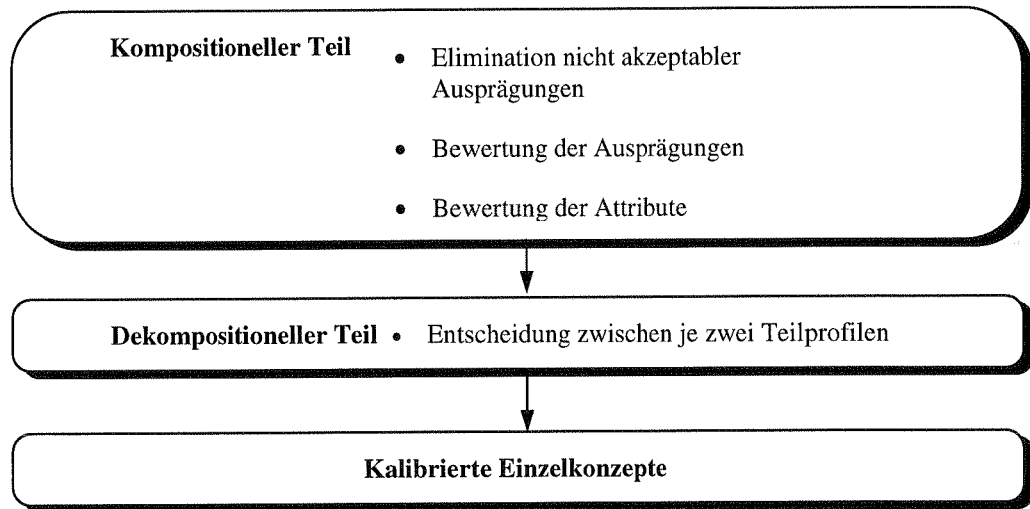
<sup>180</sup> Vgl. Green, Srinivasan (1990), S. 9.

<sup>181</sup> Vgl. Johnson (1987), S. 259, Sawtooth Software Inc. (1997), S. 1.

<sup>182</sup> Der Grund dafür liegt in der Tatsache, daß die Befragten allzu bereitwillig Aspekte eliminieren, auch wenn diese für sie - im kompensatorischen Sinne - einen Teilnutzenwert von Null besitzen. Vgl. Johnson (1987), S. 259, Green, Krieger, Bansal (1988), S. 298.

<sup>183</sup> Vgl. Green, Krieger, Agarwal (1991), S. 216.

zu je zwei Teilprofilen,<sup>184</sup> deren Anzahl an Attributen von zwei bis fünf variieren kann.<sup>185</sup> Abschließend werden den Befragten einige kalibrierte Einzelbündel (einschließlich des am wenigsten und am meisten bevorzugten) auf der Basis der zuvor ermittelten Teilnutzenwerte präsentiert. Aus dem Grad der Übereinstimmung des durch das Programm geschätzten mit dem tatsächlichen Präferenzurteil ergibt sich ein individueller Konsistenzwert.<sup>186</sup>



**Abb. 8:** Ablauf der adaptiven Conjointanalyse (ACA)

**Quelle:** Eigene Darstellung

Der interaktive Charakter dieses Verfahrens wirkt sich neben der Reduktion des Erhebungsaufwandes auch positiv auf das Interesse der Probanden aus. Einerseits weckt die computergestützte Form der Befragung ihre Neugier, andererseits merken sie, daß sie selbst durch ihre Antworten, die genau registriert werden, den Fortgang der Erhebung beeinflussen.<sup>187</sup>

<sup>184</sup> Hier wird die adaptive Vorgehensweise deutlich, denn die abgestuften Paarvergleiche (Graded Paired Comparisons) beziehen alle Informationen aus vorhergehenden Schritten zur Bildung möglichst nutzenidentischer Teilprofile ein. Vgl. Green, Krieger, Agarwal, (1991), S. 216.

<sup>185</sup> Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, daß durch die Einbeziehung von mehr als zwei Attributen nur wenig gewonnen wurde. Die meisten Forscher beschränken daher die Zahl der Merkmale im Paarvergleich auf zwei bis drei. Vgl. Huber, Hansen (1987), S. 161 f., Green, Krieger, Agarwal (1991), S. 216.

<sup>186</sup> Vgl. Johnson (1987), S. 261 f.

<sup>187</sup> Vgl. Johnson (1987), S. 262, Schweikl (1985), S. 111.

## 4. Eine empirische Studie zur Überprüfung des Marketing-Konzepts des Nationaltheaters Mannheim

### 4.1. Das Marketingkonzept des Nationaltheaters Mannheim

Der Auftakt zur Spielzeit 1996/97 wurde am Nationaltheater Mannheim durch einen Intendantenwechsel markiert, den personelle Veränderungen im künstlerischen, administrativen sowie im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit begleiteten.<sup>188</sup> Zudem gelang die Umwandlung von einem Regie- in einen mit größerem Handlungsspielraum in der Betriebsführung ausgestatteten Eigenbetrieb. Eine Vielzahl von Modifikationen im Bereich des Marketing Mix bildete die für die Besucher auffälligste Neuerung. Dieser liegt allerdings kein umfassendes, schriftlich fixiertes Konzept zugrunde. So kommt den Marketing-Zielen der Kundenorientierung, der Öffnung des Theaters als Ort der Kommunikation sowie der Gewinnung neuer, jüngerer Publikumsschichten<sup>189</sup> aufgrund ihrer mangelnden Operationalisierbarkeit eher der Rang von Leitideen zu. Strategien, die die Maßnahmen im Instrumentalbereich kanalisieren, existieren nicht.

Die im **preispolitischen** Bereich umgesetzte erhebliche Erhöhung des Entgelts<sup>190</sup> in allen Platzkategorien<sup>191</sup> ging einher mit weiterer Preisdifferenzierung. Die bestehende wurde ergänzt durch solche nach der Art des Stückes,<sup>192</sup> dem Aufführungstag und der Zeit der Vorstellung. Speziell auf das Segment der Schüler und Studierenden ist das Gutscheineheft „unikat“<sup>193</sup> zugeschnitten, das mit einem Preis von DM 12,- je Vorstellung der finanziellen Situation dieser Gruppe Rechnung trägt und ihr durch die freie Platzwahl einen zusätzlichen Anreiz zum Theaterbesuch bietet.<sup>194</sup>

Die **Produkt- und Programmpolitik** umfaßt eine Ergänzung des Spielplans um Einführungsveranstaltungen und Nachbesprechungen zu einzelnen Stücken sowie einen

<sup>188</sup> Vgl. Schwab (1996-a), S. 3.

<sup>189</sup> Schwab (1996-a), S. 3, Koch (1996), S. 27, Feeser (1996), S. 12, o. V. (1996-a), S. 5, Schubert (1997), S. 16, o. V. (1996-e), S. 9.

<sup>190</sup> Vgl. Feeser (1996), S. 12.

<sup>191</sup> Auch diese wurden im Rahmen des veränderten Preisgefüges neu festgelegt.

<sup>192</sup> Hier ist beispielsweise an eine Differenzierung nach Opern- und Schauspielpremierern, großem bzw. kleinem Musiktheater und Sonderveranstaltungen zu denken.

<sup>193</sup> „unikat“ umfaßt je drei übertragbare Gutscheine für das Musiktheater und das Schauspiel, die bereits im Vorverkauf eingelöst werden können.

<sup>194</sup> Vgl. o. V. (1996-f), S. 19, o. V. (1996-g), S. 15, o. V. (1997-g), S. LUD 8.



Theaterbrunch mit variierendem Programm.<sup>195</sup> Im Hinblick auf die Ansprache jüngerer Zielgruppen gilt ein besonderes Augenmerk den Schülern. Im Rahmen des Schulkonzepts „enter“<sup>196</sup> sollen alle Mannheimer Schulkinder im Alter von etwa 11-13 Jahren systematisch mit dem Nationaltheater in Berührung kommen. Dabei versucht das Theater, in speziell auf sie abgestimmten Veranstaltungen ihr Interesse zu wecken.<sup>197</sup> Den Lehrern steht in diesem Rahmen eine Theaterpädagogin als Ansprechpartnerin zur Verfügung. Eine weitere Ergänzung des Spielplans bilden Late-Night-Veranstaltungen. Diese zwischen 21 und 23 Uhr beginnenden Sonderveranstaltungen richten sich in erster Linie an junge Menschen und tragen deren Gewohnheit, an Wochenenden erst spät auszugehen, Rechnung.

Die Gestaltung des Kartenvorverkaufs beeinflusst in hohem Maße den Beschaffungsaufwand und damit die Kosten, die dem Konsumenten durch den Theaterbesuch entstehen. Das übliche Procedere des persönlichen Erwerbs der Karten an der Vorverkaufskasse wurde durch die Möglichkeit ergänzt, telefonisch bestellte Karten bei Zahlung per Kreditkarte zugesandt zu bekommen. Diese Option erleichtert den Erwerb der Karten insbesondere für auswärtige Theaterbesucher. Auch die elektronische Vernetzung mit den Vorverkaufsstellen kommerzieller Konzertveranstalter sowie die Möglichkeit der Reservierung von Karten über die im Februar 1997 eingerichtete Homepage im Internet<sup>198</sup> mindern den Beschaffungsaufwand für den Kunden erheblich.

Der **kommunikationspolitische** Bereich ist von einem völlig neuen Corporate Design geprägt. So ziert sowohl das Logo als auch alle anderen theateereigenen Publikationen<sup>199</sup> ein geschwungenes „X“, das als verbindendes Element dem Wiedererkennen und der Schaffung eines konsistenten Erscheinungsbildes dient. Zudem zielen kräftige Farben, Fotos und ein modernes Layout einerseits auf jüngere Publikumsschichten ab und dokumentieren andererseits den Leitgedanken der Öffnung des Theaters über ein lebendigeres Erscheinungsbild. Die Internet-Seiten unterstreichen diese beiden Aspekte, indem sie Informationen über den Spielplan, die Mitarbeiter, Sonderveranstaltungen, Reser-

<sup>195</sup> In diesem Rahmen finden neben kammer- und literarisch-musikalischen Matinéen auch Familienkonzerte und Jazz-Frühschoppen statt. Vgl. o. V. (1996-b), S. 26, o. V. (1996-c), S. 44 f., o. V. (1996-d), S. 21.

<sup>196</sup> Grundlage dieses Konzepts bildet die Erkenntnis, daß eine frühe Sozialisation in bezug auf das Theater in hohem Maße die zukünftige Nutzung dieses Mediums determiniert.

<sup>197</sup> Vgl. Schwab (1996-b), S. 46, Schubert (1997), S. 16.

<sup>198</sup> Vgl. o. V. (1997-c), S. 16, o. V. (1997-e), S. LUD 9, o. V. (1997-f), S. 11.

vierungsmodalitäten etc. jederzeit verfügbar halten, die Möglichkeit der Interaktion bieten und den Mediennutzungsgewohnheiten der jüngeren Besucher entgegenkommen.<sup>200</sup> Die Einrichtung eines Cafés im bis zu dieser Spielzeit nur für die Abendkasse genutzten Kassenfoyer dient allen Interessierten dazu, das Theater auch außerhalb der Vorstellungszeiten als Ort der Kommunikation zu erleben und etwaige Berührungsängste abzubauen.

#### 4.2. Zielsetzung, Untersuchungsdesign und Durchführung der Studie

Die skizzierten Neuerungen wurden von Publikum und Presse sowohl mit Neugier als auch mit Skepsis verfolgt.<sup>201</sup> Insbesondere das neue Preisgefüge führte aufgrund von Vergleichen mit dem anderer deutscher Bühnen zu einer deutlichen Unmutsbekundung. Für die Theaterleitung bedeutete dies einen Spielzeitaufakt, der sowohl von vielfältigen Veränderungen als auch von erheblicher Unsicherheit geprägt war. In dieser Situation galt ihr großes Interesse einer Überprüfung der Wirksamkeit der getroffenen absatzpolitischen Maßnahmen sowie der Analyse der Diskrepanz zwischen den antizipierten und den tatsächlich eingetretenen Ergebnissen.<sup>202</sup> Eine solche Untersuchung bietet sich nach der ersten Hälfte der Spielzeit an, da einerseits Theaterschaffende und Publikum mit der veränderten Situation vertraut sind, und die Ergebnisse andererseits noch in die Planung der folgenden Spielzeit einfließen können.

Das **Ziel** der Untersuchung bildet die Überprüfung, ob das derzeitige Marketing-Konzept des Nationaltheaters Mannheim den Besuchern einen höheren Nutzen stiftet, als es jenes der letzten Spielzeit vermochte. Durch die Ermittlung von Teilnutzenwerten für die Ausprägungen des Konzepts jeweils vor und nach seiner Modifikation, lassen sich die ergriffenen Veränderungen in bezug auf die Präferenz der Besucher beurteilen. Im Anschluß daran ermöglicht die Ermittlung eines aus der Sicht des Publikums (bzw. einzelner Besuchergruppen) idealen Produkts die Ableitung von Maßnahmen, die eine Steigerung des Gesamtnutzens bewirken.

<sup>199</sup> Hierunter fallen die Theaterzeitung, der Spielplan, Stückzettel, Spielplanplakate, etc.

<sup>200</sup> Vgl. o. V. (1997-c), S. 16, o. V. (1997-e), S. LUD 9, o. V. (1997-f), S. 11.

<sup>201</sup> Vgl. Koch (1996), S. 27.

<sup>202</sup> Vgl. Dichtl, Böcker (1975), S. 19.

Die **Untersuchung** wird aufgrund der in Abschnitt 3.2.2.2. begründeten Eignung der adaptiven Conjointanalyse mit diesem Verfahren durchgeführt.<sup>203</sup> Besondere Bedeutung kommt dabei der Auswahl der Merkmale und deren Ausprägungen zu, die der Konstruktion der den Befragungsteilnehmern in der Erhebungssituation präsentierten Stimuli dienen.<sup>204</sup> Diese bestimmen den Wahrnehmungsraum der Auskunftsperson und beeinflussen dadurch erheblich deren Entscheidungsverhalten.<sup>205</sup> Um die Validität der Ergebnisse zu gewährleisten, müssen die Attribute die Dienstleistung Theater umfassend abbilden, relevant, beeinflussbar, voneinander unabhängig, realisierbar und begrenzt sein und in einer kompensatorischen Beziehung zueinander stehen. Zudem dürfen sie keine Ausschlußkriterien darstellen.<sup>206</sup> Die Auswahl der Eigenschaften und Ausprägungen, die die veränderten und im Rahmen des Marketing-Controlling zu bewertenden Maßnahmen umfassen, erfolgte nach Gesprächen mit Theatergängern und Experten und wurde durch einen Pretest abgesichert. In die Untersuchung gingen schließlich die aus Tabelle 1 ersichtlichen 10 Attribute mit je 2 bis 3 Ausprägungen ein.

Die **Erhebung** fand in der zweiten und dritten Märzwoche 1997 (11./12. KW) im Foyer des Mannheimer Nationaltheaters statt.<sup>207</sup> Die Besucher wurden im Vorfeld über die Zielsetzung und das interaktive Procedere der Studie durch entsprechende Artikel im Theatermagazin, in der lokalen und regionalen Presse sowie durch einen Hörfunkbeitrag informiert.<sup>208</sup> Um die Antwortbereitschaft zu erhöhen, bestand für alle Befragten die Möglichkeit der Teilnahme an einer Verlosung. Neben Freikarten und Wahlabonnements für das Theater bot der Hauptpreis, eine von einem Reiseveranstalter gestiftete Opernreise, einen Anreiz zum Mitmachen. Ein Fragebogen, der sowohl soziodemographische Daten als auch solche zu theaterbezogenen Gewohnheiten und Einstellungen erfaßte, ergänzte die computergestützte Erhebung zur Ermittlung der individuellen Teilnutzenwerte.

<sup>203</sup> Zugrunde liegt die Sawtooth Software ACA 4.0. Der Ablauf orientiert sich an den durch das Programm vorgegebenen Schritten. Vgl. Sawtooth Software Inc. (1994), Johnson (1987), S. 259 ff., sowie Abb. 8 dieser Arbeit.

<sup>204</sup> Vgl. Fiala, Klausegger, (1995), S. 64.

<sup>205</sup> Vgl. Mengen (1993), S. 172 f., Schweikl (1985), S. 91.

<sup>206</sup> Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 501 f.

<sup>207</sup> In dieser Zeit standen täglich zu Zeiten des Vorverkaufs (ab 14 Uhr) bis kurz vor Vorstellungsbeginn drei Laptops bereit, an denen die Probanden unter sachkundiger Anleitung ihre Präferenzen äußern konnten.

<sup>208</sup> Vgl. o. V. (1997-b), S. 19, o. V. (1997-h), S. 10, o. V. (1997-i), S. 15, o. V. (1997-k), S. 8, o. V. (1997-l), S. LUD 8, Feltgen (1997), S. 1.

	<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägungen</b>
1	Preisgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Früheres Preisgefüge</li> <li>• Derzeitiges Preisgefüge</li> </ul>
2	Erwerb der Karten im Vorverkauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorverkauf ausschließlich persönlich an der Theaterkasse</li> <li>• Vorverkauf persönlich an der Theaterkasse und über telefonische Bestellung und Zusendung bei Zahlung per Kreditkarte</li> <li>• Vorverkauf persönlich an der Theaterkasse und telefonische Reservierung bis kurz vor Vorstellungsbeginn, Kauf an der Abendkasse</li> </ul>
3	Gestaltung des Informationsmaterials	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung von Informationsmaterial eher klassisch dezent</li> <li>• Gestaltung von Informationsmaterial eher jugendlich modern</li> </ul>
4	Stück- oder theaterbezogene Ausstellungen im Foyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stück- oder theaterbezogene Ausstellungen im Foyer</li> <li>• Keine stück- oder theaterbezogenen Ausstellungen im Foyer</li> </ul>
5	Einführungsveranstaltungen oder Nachbesprechungen zu einzelnen Stücken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführungsveranstaltung oder Nachbesprechung zu einzelnen Stücken</li> <li>• Keine Einführungsveranstaltung oder Nachbesprechung zu einzelnen Stücken</li> </ul>
6	Theaterbrunch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theaterbrunch am Sonntag</li> <li>• Kein Theaterbrunch am Sonntag</li> </ul>
7	Café im Kassenfoyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café im Kassenfoyer ganztägig geöffnet</li> <li>• Café im Kassenfoyer nur zu Aufführungszeiten geöffnet</li> <li>• Ohne Café im Kassenfoyer</li> </ul>
8	Art der Inszenierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassische, traditionelle Inszenierung</li> <li>• Moderne Inszenierung</li> </ul>
9	Künstlerisches Niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Künstlerisches Niveau von regionalem Rang</li> <li>• Künstlerisches Niveau von nationalem Rang</li> </ul>
10	Atmosphäre des Theaterbesuchs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosphäre festlich, außergewöhnlich</li> <li>• Atmosphäre leger, natürlich</li> </ul>

**Tab. 1:** Die untersuchten Merkmale und ihre Ausprägungen

**Quelle:** Eigene Darstellung

Insgesamt nahmen 186 Besucher, die das Nationaltheater sowohl in der vergangenen als auch in der laufenden Spielzeit mindestens einmal besucht haben, an der Befragung teil. Dies impliziert, daß nur diejenigen in die Untersuchung einbezogen werden konnten, die das Angebot des Theaters nicht - z. B. aufgrund des gestiegenen Preisniveaus - total boykottieren. Da der Preis keinen primären Hemmfaktor für einen Aufführungsbesuch darstellt, kann man aber davon ausgehen, daß diese Gruppe nur einen marginalen Teil des gesamten Publikums darstellt. Die Reduktion der Anzahl der Theaterbesuche bildet eine wahrscheinlichere Reaktion auf die Preissteigerung. Dies bestätigten einige Probanden, indem sie die Frage nach der veränderten Besuchsfrequenz im Fragebogen durch eine entsprechende Erläuterung ergänzten. Eine Verzerrung des Ergebnisses ist daher nicht zu erwarten.

### **4.3. Zentrale Befunde der Untersuchung**

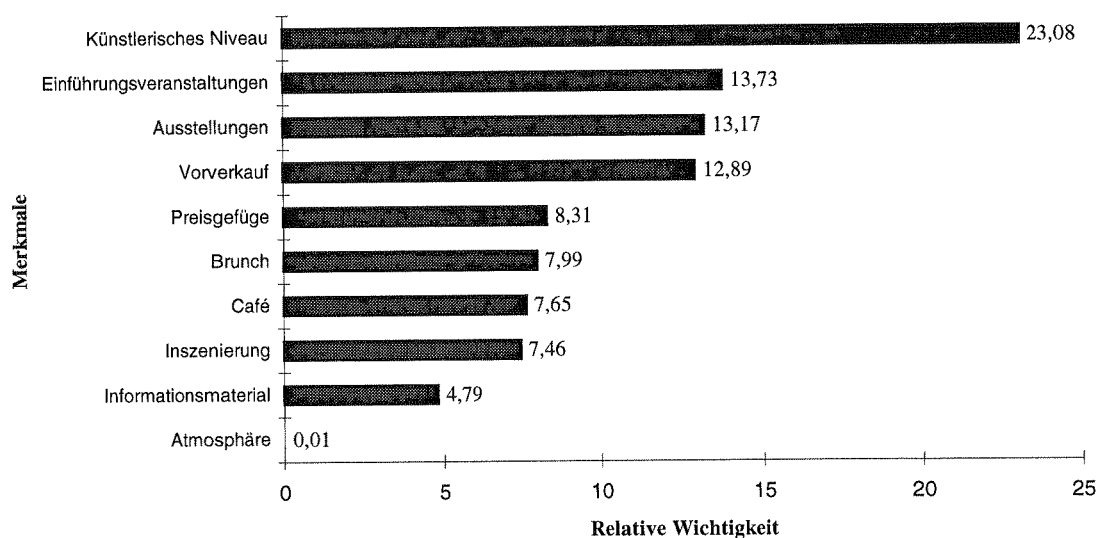
#### **4.3.1. Die Beurteilung des neuen Marketing Mix aus der Sicht des Marketing-Controlling**

Die Analyse der Daten der Besucherbefragung erfolgte über die Zusammenführung der durch die Conjointanalyse ermittelten Teilnutzenwerte<sup>209</sup> und der kodierten Fragebogendaten mit Hilfe des statistischen Programmpaketes „SPSS für Windows“, Version 6.1.3. Neben deskriptiven Häufigkeitsanalysen und statistischen Tests<sup>210</sup> kamen multivariate Verfahren wie die Cluster-, die Diskriminanz- und die Varianzanalyse zur Anwendung.

---

<sup>209</sup> Die unmittelbar nach jeder Antwort des Befragten erfolgende Schätzung der Teilnutzenwerte bildet einen wesentlichen Vorteil der adaptiven Conjointanalyse. Dadurch liegen die Präferenzdaten sämtlicher Merkmalsausprägungen sofort im Anschluß an die Erhebung vor. Vgl. Johnson (1987), S. 262.

<sup>210</sup> Zu statistischen Testverfahren vgl. Bley Müller, Gehlert, Gülicher (1994), S. 101 ff., Müller (1997), S. 220 ff., Sachs (1997), S. 177 ff.



**Abb. 9:** Die relative Wichtigkeit der einzelnen Merkmale in der gesamten Stichprobe (in %)

**Quelle:** Eigene Erhebung

**Abb. 9** und **Tab. 2** geben einen Überblick über die relative Wichtigkeit<sup>211</sup> der einzelnen Merkmale bzw. die gemittelten (normierten) Teilnutzenwerte<sup>212</sup>. Dem **künstlerischen Niveau** kommt dabei mit 23,08 % die größte relative Bedeutung zu. Dieses Ergebnis überrascht wenig und bestätigt, daß es in erster Linie die Qualität der Kunst ist, die das Publikum anzieht. Nach wie vor bestimmt eine gute Aufführung in hohem Maße die Entscheidung für oder gegen einen Theaterbesuch.

<sup>211</sup> Die relative Wichtigkeit der Attribute gibt Aufschluß über die Bedeutung der einzelnen Eigenschaften zur Präferenzbildung bzw. -veränderung. Diese Informationen lassen sich nicht aus den absoluten Teilnutzenwerten ableiten, sondern werden auf der Basis ihrer Spannweite je Merkmal berechnet. Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 532.

<sup>212</sup> Aus darstellungstechnischen Gründen werden in den folgenden Tabellen Teilnutzenwert durch TNW und relative Wichtigkeit durch RW abgekürzt. ACA normiert die Teilnutzenwerte der einzelnen Ausprägungen so, daß deren Summe für jeden Probanden das Hundertfache der Anzahl an Merkmalen ergibt. Im vorliegenden Fall ergibt dies somit  $10 \times 100 = 1000$ . Vgl. Sawtooth Software Inc. (1994), S. 5 ff. Zu den Teilnutzenwerten vgl. auch Abb. A1 im Anhang.

Merkmals	Ausprägung	TNW
Preisgestaltung	Früheres Preisgefüge	68,88
	Derzeitiges Preisgefüge	25,89
Erwerb der Karten im Vorverkauf	Vorverkauf ausschließlich persönlich an der Theaterkasse	10,63
	Vorverkauf persönlich an der Theaterkasse und über telefonische Bestellung bei Zahlung per Kreditkarte	77,33
	Vorverkauf persönlich und telefonische Reservierung bis kurz vor Vorstellungsbeginn, Kauf an der Abendkasse	70,33
Gestaltung des Informationsmaterials	Gestaltung von Informationsmaterial eher klassisch dezent	21,10
	Gestaltung von Informationsmaterial eher jugendlich modern	45,91
Ausstellungen im Foyer	Stück- oder theaterbezogene Ausstellungen im Foyer	73,72
	Keine stück- oder theaterbezogenen Ausstellungen im Foyer	5,61
Einführungsveranstaltungen oder Nachbesprechungen	Einführungsveranstaltungen oder Nachbesprechungen zu einzelnen Stücken	79,73
	Keine Einführungsveranstaltungen oder Nachbesprechungen	8,68
Theaterbrunch	Theaterbrunch am Sonntag	52,85
	Kein Theaterbrunch am Sonntag	11,51
Café im Kassenfoyer	Café im Kassenfoyer ganztägig geöffnet	50,24
	Café im Kassenfoyer nur zu Aufführungszeiten geöffnet	54,45
	Ohne Café im Kassenfoyer	14,89
Art der Inszenierung	Klassische, traditionelle Inszenierung	76,75
	Moderne Inszenierung	38,14
Künstlerisches Niveau	Künstlerisches Niveau von regionalem Rang	5,49
	Künstlerisches Niveau von nationalem Rang	124,88
Atmosphäre des Theaterbesuchs	Atmosphäre festlich, außergewöhnlich	43,88
	Atmosphäre leger, natürlich	39,12
<b>Summe der Teilnutzenwerte</b>		<b>1000,42</b>

Tab. 2: Die aggregierten Teilnutzenwerte für die gesamte Stichprobe

Quelle: Eigene Erhebung

Die auf Platz 2 angesiedelten **Einführungsveranstaltungen und Nachbesprechungen** zu einzelnen Aufführungen (13,73 %) verdeutlichen das hohe Informationsbedürfnis der Besucher, die sich von diesem Angebot einen besseren Zugang zu den Werken versprechen. Das Vorhandensein dieser Veranstaltungen honorieren die Probanden mit 79,73, deren Fehlen hingegen nur mit 8,68 Teilnutzenpunkten. Somit können die im Rahmen

des neuen Marketing-Konzepts zusätzlich zu den Einführungsveranstaltungen angebotenen Nachbesprechungen positiv beurteilt werden.

An dritter Stelle rangieren mit einem Bedeutungsgewicht von 13,17 % **stück- oder theaterbezogene Ausstellungen im Foyer**. Auch dieses neu eingeführte Angebot stiftet aus der Sicht der Konsumenten einen hohen Nutzen und sollte nach deren Meinung beibehalten werden.

Mit einer relativen Wichtigkeit von 12,89 % trägt der **Erwerb der Karten im Vorverkauf** zur Entscheidung für oder gegen einen Theaterbesuch bei. Die Möglichkeit, Eintrittskarten ausschließlich persönlich an der Theaterkasse zu erwerben, schätzen die Besucher nur in sehr geringem Maße. Den größten Nutzen stiftet eine telefonische Kartenbestellung bei Zahlung per Kreditkarte. Es überrascht, daß die Option einer Kartenreservierung bis kurz vor Vorstellungsbeginn, die sich in vielen Kinos durchgesetzt hat, hinter der Kreditkartenlösung rangiert. Die in der laufenden Spielzeit praktizierte Lösung wird von den Besuchern also deutlich präferiert.

Die **Preisgestaltung** nimmt mit einer relativen Wichtigkeit von nur 8,31 % den fünften Platz ein. Die Befragten ziehen das frühere, wesentlich niedrigere Preisniveau dem derzeitigen vor. Das letztere beschert ihnen einen Nutzenverlust von 42,99 Punkten. Die relative Bedeutung dieses Merkmals entspricht aber nicht dem Stellenwert, der die von Presse und Publikum zu Beginn der laufenden Spielzeit geübte Kritik rechtfertigen würde.

Dem geselligen, sozialen und kommunikativen Bedürfnis der Besucher tragen der **Theaterbrunch** und das **Café im Kassenfoyer** mit 7,99 bzw. 7,65 % Bedeutungsgewicht Rechnung. Der in der Spielzeit 1996/97 erstmals angebotene Brunch führt bei den Befragten zu einem Zuwachs von über 40 Nutzenpunkten und stellt damit eine gelungene Marketing-Maßnahme dar. Ähnliches gilt für das Café. Die Besucher signalisieren allerdings, daß seine Öffnung zu Aufführungszeiten, d. h. kurz vor und kurz nach der Vorstellung, völlig ausreicht und eine ganztägige Öffnung keinen weiteren Nutzenzuwachs stiftet (sondern im Gegenteil sogar zu einem Rückgang der Präferenz führt). Dieser Befund bestätigt die zu Beginn der laufenden Spielzeit gemachte Erfahrung. Die probe-



weise ganztägige Öffnung des Cafés mußte mangels Nachfrage der Bewirtschaftung lediglich zu Aufführungszeiten weichen.

Die **Gestaltung des Informationsmaterials**, wie z. B. der Theaterzeitung oder des Monatsspielplans, spielt mit einem Gewicht von 4,79 % für das Publikum eine relativ geringe Rolle. Das in der laufenden Spielzeit umgesetzte Corporate Design gewährt den Besuchern aber immerhin einen Nutzenzuwachs von 24,81 Nutzenpunkten und führt damit ebenfalls zu einer positiven Bewertung.

Spielzeit 1995/96		Spielzeit 1996/97	
Maßnahme	TNW	Maßnahme	TNW
Früheres Preisgefüge	68,88	Derzeitiges Preisgefüge	25,89
Vorverkauf ausschließlich persönlich an der Theaterkasse	10,63	Vorverkauf persönlich und telefonisch mit Kreditkarte	77,33
Informationsmaterial klassisch gestaltet	21,10	Informationsmaterial modern gestaltet	45,91
Keine Ausstellungen	5,61	Ausstellungen im Foyer	73,72
Kein Brunch	11,51	Brunch am Sonntag	52,85
Kein Café	14,89	Café zu Aufführungszeiten	54,45
<b>Summe</b>	<b>132,62</b>	<b>Summe</b>	<b>330,15</b>

**Tab. 3:** Die aggregierten Teilnutzenwerte für die gesamte Stichprobe im Vergleich

**Quelle:** Eigene Erhebung

Wie aus Tab. 3 ersichtlich, messen die Probanden dem Marketing-Konzept der Spielzeit 1996/97 insgesamt einen wesentlich höheren Nutzen bei (330,15 im Vergleich zu 132,62 Punkten) als dem der vorherigen. Das derzeitige Preisgefüge erzielt einen deutlich geringeren Wert als das frühere. Dieser wird allerdings von den anderen Modifikationen überkompensiert, so daß die ergriffenen Maßnahmen insgesamt als gelungen beurteilt werden können.

Aufbauend auf den bislang gewonnenen Erkenntnissen lassen sich mit Hilfe des Conjoint Measurement weitere Informationen über die Präferenzen der Befragten ermitteln. Ein Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Möglichkeit der Konzeption eines Idealprodukts, auf dessen Basis unmittelbar Gestaltungsempfehlungen für das Marketing abgeleitet werden können. Im Rahmen des Marketing-Controlling trägt dies der Steuerungsfunktion Rechnung. Für die Probanden in der Gesamtstichprobe unterscheidet sich das

Idealprodukt von dem derzeitigen nur durch das Preisgefüge. Alle anderen Merkmale sind in den Augen der Besucher bereits nutzenoptimal gestaltet.

#### 4.3.2. Die Identifizierung von Besuchertypen

Die bisherige Betrachtung wird durch die Zusammenfassung derjenigen Probanden ergänzt, die in bezug auf die einzelnen Marketing-Maßnahmen eine ähnliche Präferenzstruktur aufweisen. Die so entstehenden Cluster ermöglichen die gezielte Beurteilung des Marketing-Konzepts des Nationaltheaters aus der Sicht einzelner Besuchersegmente. Dies gibt Aufschluß darüber, welche der anvisierten Zielgruppen aus dem derzeitigen Gesamtangebot einen höheren bzw. niedrigeren Nutzen ziehen als aus dem der vergangenen Spielzeit.

Die Clusterbildung kann auf zwei Wegen erfolgen. Die erste Möglichkeit bildet die **a priori**-Segmentierung. Sie beruht darauf, daß die Schätzung der Teilnutzenwerte und die Berechnung der Merkmalsgewichte für vorher definierte Gruppen getrennt erfolgen. Dem liegt die Annahme zugrunde, daß die individuellen Präferenzen sich innerhalb der vorgegebenen Cluster gleichen, während sich die Durchschnittswerte zwischen den Gruppen unterscheiden. Die a priori-Segmentierung anhand von Soziodemographika führte im vorliegenden Fall nicht zu einem signifikanten Ergebnis.

Im folgenden kam daher die zweite Möglichkeit, die **a posteriori-Segmentierung**, zum Einsatz. Ihre prominenteste Vertreterin stellt die Nutzen- oder Benefitsegmentierung dar.<sup>213</sup> Die Einteilung in Gruppen erfolgt in diesem Fall nicht anhand von vorher bestimmten Kriterien, sondern durch die Zusammenfassung von Auskunftspersonen, denen auf der Basis ihrer Antworten ähnliche (normierte) Teilnutzenwerte zugewiesen wurden.

Der hierbei zum Einsatz gelangenden Clusteranalyse<sup>214</sup> subsumiert man mathematisch-statistische und heuristische Verfahren zur Gruppenbildung mit dem Ziel, innerhalb eines Segments eine möglichst große Ähnlichkeit der Mitglieder zu erzielen und diese

<sup>213</sup> Vgl. Steinberg (1982), S. 290.

<sup>214</sup> Zur Clusteranalyse vgl. Backhaus et al. (1996), S. 261 ff.

zwischen verschiedenen Klassen weitgehend zu vermeiden. Ein wesentliches Charakteristikum bildet dabei die gleichzeitige Heranziehung aller vorliegenden Eigenschaften zur Clusterbildung.<sup>215</sup> Die Identifikation von Besuchergruppen orientiert sich an den Nutzenwerten, die die Probanden den einzelnen Merkmalsausprägungen beimessen.

Da die Präferenzdaten in metrischer Form vorliegen, findet die quadrierte euklidische Distanz als Proximitätsmaß<sup>216</sup> Anwendung. Das Ergebnis dieses Vorgangs bildet die Distanzmatrix, die die Ähnlichkeit zwischen den Probanden beschreibt und die als Basis für die Zusammenfassung der Auskunftspersonen fungiert.

Im vorliegenden Fall dienten sowohl hierarchische als auch partitionierende Verfahren der Clusterbildung.<sup>217</sup> Um eine Verzerrung bei der Bestimmung der optimalen Anzahl an Clustern zu vermeiden, galt es vor der eigentlichen Gruppenzuordnung sogenannte Ausreißer<sup>218</sup> zu identifizieren und im Hinblick auf die Validität der Ergebnisse auszuschließen. Der Klassifizierungsalgorithmus Single-Linkage mit dem Proximitätsmaß der quadrierten euklidischen Distanz legte den Ausschluß von sieben Fällen nahe.<sup>219</sup> Im Anschluß daran erfolgte die Fusion der auf diese Weise reduzierten Objektmenge mit dem ebenfalls hierarchischen Ward-Verfahren.<sup>220</sup> Da für jeden Fusionierungsschritt die Fehlerquadratsumme ermittelt wird, kann man anhand des Elbow-Kriteriums eine Entscheidung über die geeignete Anzahl an Clustern in der Stichprobe treffen.<sup>221</sup> Im vorliegenden Fall legte es eine 3-Cluster-Lösung nahe.

Die endgültige Zuweisung der Probanden zu Gruppen erfolgte über das partitionierende k means-Verfahren. Diese auch Quick Cluster genannte Methode vereinfacht den Zuordnungsvorgang im Vergleich zu den hierarchischen Algorithmen auf zweifache

<sup>215</sup> Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 262.

<sup>216</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Proximitätsmaße vermitteln Backhaus et al. (1996), S. 264 ff., Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 809 ff., Brosius, Brosius (1995), S. 882 ff.

<sup>217</sup> Zu den unterschiedlichen Fusionierungsalgorithmen vgl. Backhaus et al. (1996), S. 281 ff., Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 811 ff.

<sup>218</sup> Der Begriff Ausreißer bezeichnet Probanden, deren Antwortverhalten sich grundlegend von dem der anderen Auskunftspersonen in der Stichprobe unterscheidet.

<sup>219</sup> Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 290.

<sup>220</sup> Zum Ward-Verfahren vgl. Backhaus et al. (1996), S. 293.

<sup>221</sup> Zur Bestimmung der geeigneten Clusteranzahl mittels Elbow-Kriterium wird die Fehlerquadratsumme als Heterogenitätsmaß in einem Koordinatensystem gegen die entsprechende Clusterzahl abgetragen. Elbows liegen an dem Punkt, an dem bei der Fusion von Segmenten die Heterogenität innerhalb der Cluster übermäßig zunimmt, d. h. an dem der Graph einen scharfen Knick aufweist. Vgl. Windisch (1996), S. 97.

Weise. Sie geht von einer im vorhinein bestimmten Anzahl an Gruppen aus und nimmt die vorläufigen Clusterzentren als bekannt an.<sup>222</sup> Die Fusionierung führte zu dem in Tabelle 4 dargestellten Ergebnis.

Anzahl der Fälle je Cluster		
Clusternummer	Absolute Anzahl	In Prozent
1	64	36
2	70	39
3	45	25

Tab. 4: Die Aufteilung der Fälle auf die Cluster

Quelle: Eigene Erhebung

Eine der Clusteranalyse nachgeschaltete Diskriminanzanalyse<sup>223</sup> diente der Überprüfung der Güte der vorgenommenen Klassifikation und der Bestimmung des Beitrages, den die einzelnen Merkmalsausprägungen zur Gruppentrennung leisten. Die ermittelten drei Cluster werden dabei als Gruppen vorgegeben und die Merkmale als unabhängige Variablen betrachtet. Dies erfordert die Schätzung von zwei Diskriminanzfunktionen. Die erste trägt mit einem erklärten Varianzanteil von 66,28 % in wesentlich höherem Maße zur Unterscheidung zwischen den Clustern bei, als es die zweite mit 33,72 % vermag. Dennoch leisten beide Funktionen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha = 0,0000$  einen hochsignifikanten Beitrag zur Gruppentrennung. Dabei dient das inverse Gütemaß Wilks' Lambda<sup>224</sup> der Überprüfung der statistischen Signifikanz.

Bis auf die Merkmalsausprägung legere, natürliche Atmosphäre gingen alle in die Diskriminanzfunktionen ein. Die größte Trennschärfe kam dabei der klassischen, traditionellen Inszenierung (0,97346) für die erste und den Einführungsveranstaltungen und Nachbesprechungen (1,08386) sowie dem nationalen künstlerischen Niveau (1,04443)<sup>225</sup> für die zweite Funktion zu. Durch die Klassifizierung neuer Elemente an-

<sup>222</sup> Vgl. Brosius, Brosius (1995), S. 893 f.

<sup>223</sup> Die Diskriminanzanalyse ermöglicht eine simultane Untersuchung mehrerer a priori definierter Cluster auf ihre Unterschiede in bezug auf eine Vielzahl von Variablen. Vgl. Hochstädter, Kaiser (1989), S. 551.

<sup>224</sup> Da Wilks Lambda ein inverses Gütemaß darstellt, weist ein kleiner Wert auf eine hohe Trennkraft der Diskriminanzfunktion hin, während ein großer Wert (nahe Eins) kaum Unterschiede zwischen den Gruppen andeutet. Vgl. Brosius, Brosius (1995), S. 792. Zur formalen Darstellung dieses Gütemaßes vgl. Bortz (1993), S. 549.

<sup>225</sup> Die Werte in Klammern beziehen sich auf den standardisierten kanonischen Diskriminanzkoeffizienten.

hand der Diskriminanzfunktionen lassen sich Rückschlüsse auf die Güte der Ergebnisse des Quick Cluster-Verfahrens ziehen. Im Gegensatz zu der a priori-Wahrscheinlichkeit von 33,33 %, mit der sich ein neuer Proband bei zufälliger Verteilung in der richtigen Gruppe wiederfindet, gelingt im vorliegenden Fall die korrekte Klassifikation von 95,53 % der Befragten. Die Klassifikationsmatrix in Tab. 5 verdeutlicht das Ergebnis.

Tatsächliche Gruppenzugehörigkeit	Anzahl der Fälle	Prognostizierte Gruppenzugehörigkeit		
		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Cluster 1	64	64 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Cluster 2	70	2 (2,9 %)	65 (92,9 %)	3 (4,3 %)
Cluster 3	45	2 (4,4 %)	1 (2,2 %)	42 (93,3 %)

**Tab. 5:** Die Klassifikationsmatrix der Diskriminanzanalyse

**Quelle:** Eigene Erhebung

#### 4.3.3. Die segmentspezifische Beurteilung des neuen Marketing Mix aus der Sicht des Marketing-Controlling

Die anschließende Interpretation der einzelnen Cluster erfolgt sowohl anhand der zu deren Bildung herangezogenen Merkmalsausprägungen als auch mit Hilfe zusätzlich erhobener Soziodemographika sowie Angaben zum Besuchsverhalten. Auf dieser Basis werden das Marketing-Konzept sowie einzelne Maßnahmen bewertet. Die Ableitung segmentspezifischer Idealprodukte ermöglicht das Aufdecken eines Potentials zur Nutzensteigerung.

Die aus Tab. 6 ersichtliche relative Wichtigkeit der Merkmale für die einzelnen Cluster<sup>226</sup> deutet bereits auf erhebliche Präferenzunterschiede zwischen den Gruppen hin. Eine Varianzanalyse (ANOVA), der H-Test nach Kruskal und Wallis, der Student-Newman-Keuls-Test sowie Kreuztabellen dienten der Aufdeckung signifikanter Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen.

<sup>226</sup> Vgl. dazu auch Abb. A2 im Anhang.

Merkmal	Relative Wichtigkeit (in %)		
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Preisgefüge	(2)* 13,43	(3) 10,71	(6) 8,19
Erwerb der Karten im Vorverkauf	(3) 13,04	(4) 10,03	(7) 7,31
Gestaltung des Informationsmaterials	(7) 8,01	(10) 1,73	(8) 5,52
Ausstellungen im Foyer	(5) 8,98	(5) 9,55	(3) 16,63
Einführungsveranstaltungen und Nachbesprechungen	(4) 11,49	(8) 5,66	(1) 20,89
Theaterbrunch	(8) 7,70	(9) 3,47	(4) 10,59
Café im Kassenfoyer	(10) 6,62	(7) 5,09	(5) 8,65
Art der Inszenierung	(9) 7,08	(1) 22,52	(9) 1,39
Künstlerisches Niveau	(1) 15,62	(2) 22,00	(2) 20,03
Atmosphäre des Theaterbesuchs	(6) 8,04	(6) 9,24	(10) 0,01
<b>Summe<sup>227</sup></b>	<b>100,01</b>	<b>100,00</b>	<b>99,21</b>

\* (Die Werte in Klammern kennzeichnen die Rangfolge der Merkmale für die einzelnen Cluster)

**Tab. 6:** Die relative Wichtigkeit der Merkmale für die einzelnen Cluster.

**Quelle:** Eigene Erhebung

Die in **Cluster 1** zusammengefaßten Probanden messen dem künstlerischen Niveau der Darbietung die größte Bedeutung bei (15,62 %). Sie stehen der Art der Inszenierung offen gegenüber, wobei sie die moderne Form leicht präferieren. Die Mitglieder dieser Gruppe besuchen das Theater eher an Wochentagen als am Wochenende. In diesem Segment finden sich 60 % aller Schauspielbesucher wieder, während die Opernbesucher signifikant unterrepräsentiert sind. Im Vergleich zur gesamten Stichprobe nimmt die Atmosphäre einen exponierten Platz ein (8,04 % im Vergleich zu 0,01 %). Diese Gruppe legt großen Wert darauf, den Theaterbesuch in einer legeren Atmosphäre zu genießen.

Das Preisgefüge rangiert mit 13,43 % relativer Wichtigkeit auf Platz 2, was auf eine hohe Preissensitivität dieser Gruppe schließen läßt. Erwartungsgemäß wird das frühere Preisniveau (stark) bevorzugt. Obwohl 60 % der Besucher dieses Clusters das Theater bereits häufiger als sechsmal pro Jahr besuchen, geben sie an, diese Frequenz bei niedrigeren Preisen noch zu erhöhen. Eine große Rolle spielt in diesem Segment die bequeme Kartenbeschaffung (13,04 %). Über die Hälfte der Probanden sind 30-50 Jahre alt und stehen somit wahrscheinlich mitten im Berufsleben. Dies erschwert für sie den persönlichen Erwerb der Karten tagsüber an der Theaterkasse. Die Kreditkartenoption leistet

(mit einem Teilnutzenwert von 93,34) den größten Beitrag zur Präferenz, dicht gefolgt von der Alternative der Reservierung der Karte bis zum Kauf an der Abendkasse (86,82). Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse wird das Cluster als das der „aufgeschlossenen Kulturinteressierten“ bezeichnet.

Spielzeit 1995/96		Spielzeit 1996/97	
Merkmalsausprägung	TNW	Merkmalsausprägung	TNW
Früheres Preisgefüge	98,49	Derzeitiges Preisgefüge	5,28
Vorverkauf persönlich an der Theaterkasse	2,82	Vorverkauf persönlich und per Kreditkarte	93,34
Informationsmaterial dezent gestaltet	9,43	Informationsmaterial modern gestaltet	65,04
Keine Ausstellungen im Foyer	4,17	Ausstellungen im Foyer	66,54
Kein Theaterbrunch am Sonntag	3,03	Theaterbrunch am Sonntag	56,46
Kein Café im Kassenfoyer	11,19	Café nur zu Aufführungszeiten geöffnet	57,15
<b>Summe</b>	<b>129,13</b>		<b>343,83</b>

Tab. 7: Die Nutzenstiftung für Cluster 1 durch die Marketing-Konzepte der beiden Spielzeiten

Quelle: Eigene Erhebung

Die in Tab. 7 gegenübergestellten Nutzenwerte, die sich aus den Marketing-Konzepten der Spielzeiten 1995/96 sowie 1996/97 für diese Gruppe ergeben, belegen eine Steigerung des Nutzens um 166 %. Trotz des veränderten Preisgefüges ist dieses Cluster mit der derzeitigen Situation wesentlich zufriedener. Diese Gruppe, der in hohem Maße die vom Nationaltheater anvisierten jüngeren Besucher angehören, erzielt im Vergleich zu den beiden anderen Clustern mit 343,83 Nutzenpunkten den zweithöchsten Wert. Aus ihrer Sicht kann das Konzept als gelungen bewertet werden. Das Idealprodukt dieses Segments unterscheidet sich von dem der derzeitigen Spielzeit nur durch das Preisgefüge.

Die in **Cluster 2** zusammengefaßten Besucher lassen sich durch ein konservativ geprägtes ästhetisches Empfinden kennzeichnen. Das für sie entscheidende Kriterium stellt die Art der Inszenierung dar (mit 22,52 % relativer Wichtigkeit), wobei sie eine traditionelle Darbietungsform stark präferieren. Für dieses Segment steht daher weniger die Auseinandersetzung mit dem Stück als dessen Konsum im Vordergrund. Probanden, die die Oper bevorzugen, sind signifikant überrepräsentiert. Die Mitglieder dieses Clusters

<sup>227</sup> Die Abweichung von 100 % beruht auf Rundungsungenauigkeiten.

messen der Atmosphäre einen hohen Stellenwert bei (9,24 % im Vergleich zu 0,01 % in der gesamten Stichprobe) und legen großen Wert darauf, daß sie festlich und außergewöhnlich ist (76,18 Nutzenpunkte). Dies spricht dafür, daß diese Gruppe den Theaterbesuch als gesellschaftliches Ereignis sowie zum demonstrativen Konsum schätzt. Dementsprechend ziehen sie dazu das Wochenende den Wochentagen vor. Dieses Segment vereint den größten Anteil derjenigen, die das Theater nur ein- bis zweimal pro Jahr besuchen. Für viele Auskunftspersonen stellt die Gewohnheit einen großen Motivator dar; fast die Hälfte aller befragten Abonnenten befinden sich in diesem Cluster. Veränderungen des Angebotes werden nicht in dem Maße wahrgenommen wie von den beiden anderen Gruppen.

Spielzeit 1995/96		Spielzeit 1996/97	
Merkmalsausprägung	TNW	Merkmalsausprägung	TNW
Früheres Preisgefüge	81,63	Derzeitiges Preisgefüge	15,33
Vorverkauf persönlich an der Theaterkasse	12,34	Vorverkauf persönlich und telefonisch per Kreditkarte	74,42
Informationsmaterial dezent gestaltet	35,04	Informationsmaterial modern gestaltet	24,35
Keine Ausstellungen im Foyer	9,32	Ausstellungen im Foyer	68,45
Kein Theaterbrunch am Sonntag	20,82	Theaterbrunch am Sonntag	42,30
Kein Café im Kassenfoyer	17,57	Café nur zu Aufführungszeiten geöffnet	49,09
<b>Summe</b>	<b>176,72</b>	<b>Summe</b>	<b>273,94</b>

Tab. 8: Die Nutzenstiftung für Cluster 2 durch die Marketing-Konzepte der beiden Spielzeiten

Quelle: Eigene Erhebung

Für diese Gruppe rangiert das Preisgefüge erst an dritter Stelle (10,71 %). Sie präferieren das der letzten Spielzeit mit 81,63 Nutzenpunkten vor dem derzeitigen (15,33). Dem Café und dem Theaterbrunch kommt eine relativ geringe Bedeutung zu (5,09 bzw. 3,47 %). Die Ursache könnte darin liegen, daß dieses Segment den Aufführungsbesuch als außergewöhnliches Ereignis häufig in einem Restaurant ausklingen läßt. Das Informationsbedürfnis ist unter den Mitgliedern dieses Clusters nur gering ausgeprägt. Die Bedeutung der Einführungsveranstaltungen und Nachbesprechungen liegt weit unter dem Wert der Gesamtstichprobe (5,66 % im Vergleich zu 13,73 %) und die Gestaltung des Informationsmaterials nimmt mit 1,73 % relativer Wichtigkeit den letzten Platz ein. Dieses Cluster wird aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse als das der „**traditionellen Konsumorientierten**“ bezeichnet.



Die Nutzensteigerung, die dieses Segment durch das derzeitige Konzept erfährt, liegt bei 55 %. Obwohl dies im Vergleich zu den beiden anderen Clustern den geringsten Zuwachs bedeutet, bewertet auch diese Gruppe, der die meisten Probanden (40 %) angehören, die umgesetzten Maßnahmen insgesamt als positiv. Der Vergleich des Idealprodukts dieser Gruppe mit dem Konzept der laufenden Spielzeit belegt, daß eine weitere Erhöhung des Nutzens einerseits durch das vorherige Preisgefüge (66,3 Punkte), andererseits durch eine Rückkehr zu dem dezent gestalteten Informationsmaterial in der früheren Form (10,69 Punkte) möglich wäre.

Die in **Cluster 3** zusammengefaßten Besucher haben Interesse an allem, was mit den einzelnen Stücken, dem Ensemble sowie dem Theater an sich zu tun hat, und messen den Einführungsveranstaltungen und Nachbesprechungen die größte Bedeutung bei (20,89 %). Ähnlich großen Wert legen sie auf das künstlerische Niveau (20,03 %) und präferieren, wie erwartet, eines von nationalem Rang. Was die Art der Inszenierung angeht, vertrauen sie dem Theater (lediglich 1,39 % relative Wichtigkeit) und stehen modernen Ausdrucksformen offen gegenüber (69, 67 versus 20,55 Nutzenpunkte). Ein auffälliges Ergebnis liegt in diesem Fall in der Bevorzugung des derzeitigen Preisgefüges durch Cluster 3 bei einer relativen Wichtigkeit der Entgeltgestaltung von lediglich 8,19 %. Einerseits kann dies aus dem hohen Anteil an Studierenden (31 %) resultieren, die in dieser Spielzeit erstmals von dem Gutscheineheft „unikat“ profitierten, andererseits aus der starken Identifikation dieser Besucher mit dem Theater. Sie sehen die Notwendigkeit der Preissteigerung zur Existenzsicherung „ihres“ Theaters und argumentieren aus seiner Sicht. Diese wenig preissensitiven Befragten können durch eine Preissenkung nicht zu weiteren Aufführungsbesuchen motiviert werden. Über 60 % der Mitglieder dieses Clusters geben an, häufiger als sechsmal pro Jahr im Theater zu Gast zu sein. Die Präferenz für die einzelnen Sparten entspricht der Verteilung in der Gesamtstichprobe.

Die an dritter Stelle rangierenden Ausstellungen (16,63 %) bekunden ebenfalls das große Interesse dieser Gruppe an aufführungs- und theaterspezifischen Inhalten. Der Atmosphäre kommt die mit Abstand geringste Bedeutung zu, denn diesem Segment geht es um die Sache selbst. Dem Theaterbrunch am Sonntag wird eine große Relevanz (10,59 %) beigemessen. Ähnlich verhält es sich mit dem Café (8,65 %). Diese Gruppe ist die einzige, der das ganztägig geöffnete Café den größten Nutzen stiftet (61,08 Nut-

zenpunkte). Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse lässt sich dieses Cluster als das der „mit dem Theater Verbundenen“ bezeichnen.

Spielzeit 1995/96		Spielzeit 1996/97	
Merkmalsausprägung	TNW	Merkmalsausprägung	TNW
Früheres Preisgefüge	11,81	Derzeitiges Preisgefüge	60,43
Vorverkauf persönlich an der Theaterkasse	17,34	Vorverkauf persönlich und telefonisch per Kreditkarte	60,69
Informationsmaterial dezent gestaltet	18,93	Informationsmaterial modern gestaltet	51,66
Keine Ausstellungen im Foyer	0,78	Ausstellungen im Foyer	99,48
Kein Theaterbrunch am Sonntag	5,49	Theaterbrunch am Sonntag	68,36
Kein Café im Kassenfoyer	9,75	Café nur zu Aufführungszeiten geöffnet	57,64
<b>Summe</b>	<b>64,10</b>	<b>Summe</b>	<b>398,26</b>

Tab. 9: Die Nutzenstiftung für Cluster 3 durch die Marketing-Konzepte der beiden Spielzeiten

Quelle: Eigene Erhebung

Die Gegenüberstellung der Nutzenstiftung der beiden Konzepte in Tab. 9 dokumentiert für dieses Segment eine Verfünfachung des Nutzens. Wie auch aus Abb. 10 ersichtlich, entspricht dies im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen der mit Abstand größten Verbesserung. Das Idealprodukt dieses Clusters unterscheidet sich von dem Konzept der derzeitigen Spielzeit allein durch die ganztägige Öffnung des Cafés im Kassenfoyer. Da der mögliche Nutzenzuwachs allerdings relativ gering ist (3,44 Punkte), kommt das Marketing-Konzept der laufenden Spielzeit dem Nutzenoptimum dieser Gruppe sehr nahe.

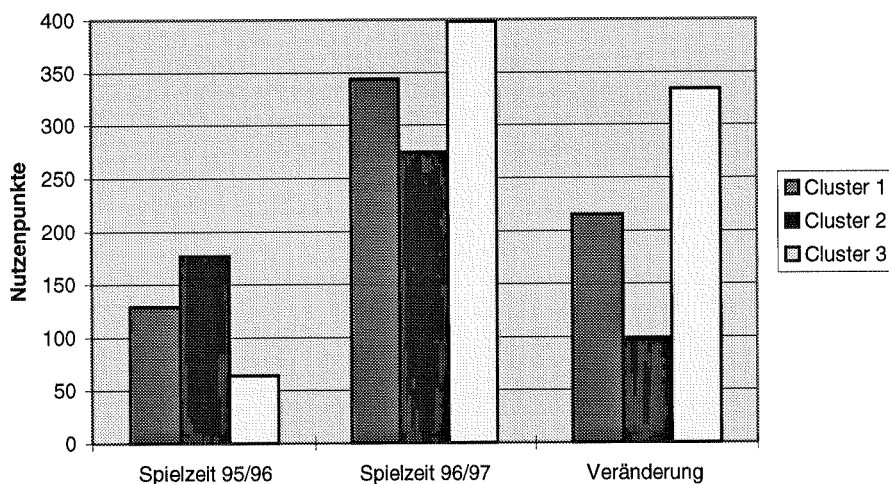


Abb. 10: Die Nutzenstiftung und deren Veränderung für die einzelnen Cluster

Quelle: Eigene Erhebung

## **5. Die Beurteilung des neuen Marketing-Konzepts des Nationaltheaters Mannheim sowie der Eignung der Conjointanalyse für das Marketing-Controlling**

Insgesamt deuten die empirischen Befunde auf eine im Vergleich zur vergangenen Spielzeit höhere Nutzenstiftung und damit auf eine größere Zufriedenheit der Besucher hin. Das neue Marketing-Konzept des Nationaltheaters stößt beim Publikum weitgehend auf Akzeptanz; allein die Preisgestaltung weicht von diesem Bild ab. Bemerkenswert ist hier, daß der Nutzenzuwachs bei den anderen Maßnahmen den Verlust in diesem Bereich überkompensiert und daß eine Gruppe identifiziert werden konnte, der das derzeitige Preisgefüge sogar einen höheren Nutzen stiftet.

Auch das neu eingerichtete Café im Kassenfoyer trifft auf breite Zustimmung. Eine Öffnung zu Aufführungszeiten reicht allerdings völlig aus. Das große Gewicht, das die Besucher den Einführungsveranstaltungen und Nachbesprechungen zu einzelnen Stücken beimessen, bekräftigt den eingeschlagenen Weg. Dem großen Interesse und Informationsbedürfnis des Publikums sollte das Theater in jedem Fall in ausreichendem Maße Rechnung tragen. Insofern wäre sogar an eine Ausweitung und Vertiefung bzw. Diversifizierung des bestehenden Angebotes zu denken, um das Verständnis und die Akzeptanz für die Theaterleistung noch stärker zu fördern.

Über diese Betrachtung der gesamten Stichprobe hinaus liefert die Identifikation von Besuchergruppen und von deren Idealprodukten konkrete Anhaltspunkte für die Gestaltung des Marketing des Nationaltheaters. Im vorliegenden Fall wäre beispielsweise zu überlegen, dem preissensitiven Cluster der „aufgeschlossenen Kulturinteressierten“ ein günstiges Schauspielabonnement anzubieten und ihnen darüber hinaus (über einen entsprechenden Ausweis) eine Ermäßigung für weitere Theaterbesuche zu gewähren.

Das skizzierte Ergebnis erscheint insofern bemerkenswert, als gemäß der zutage geförderten Befunde die in der Öffentlichkeit geführte Diskussion über die von der Theaterleitung ergriffenen Maßnahmen die Präferenzen der Besucher offensichtlich nur mangelhaft reflektierte und die Preisgestaltung aus der Sicht des Publikums nicht die hohe Bedeutung besitzt, die man ihr ex ante beimaß. Die Konzentration der Kritik auf dieses einzelne Merkmal erschwerte für das Nationaltheater die Beurteilung des Gesamtkonzepts aus der Sicht der Besucher.

Dadurch, daß die Befragten simultan alle relevanten Merkmale betrachten und zu trade offs zwischen erwünschten und weniger vorteilhaften Ausprägungen gezwungen werden, ermöglicht die Conjointanalyse die Relativierung der Attribute in bezug auf ihr Bedeutungsgewicht im Entscheidungsprozeß. Die Gegenüberstellung des Nutzens, den die einzelnen Maßnahmen dem Besucher in der laufenden im Vergleich zur vergangenen Spielzeit stiften, basiert auf einer ganzheitlichen und realitätsnahen Betrachtung der alternativen Marketingkonzepte.

Im Rahmen der Studie hat die Conjointanalyse, die bislang in erster Linie im Zusammenhang mit der Konzeption neuer Produkte oder Dienstleistungen eingesetzt wurde, ihre Tauglichkeit für die Belange des Marketing-Controlling unter Beweis gestellt. Damit eröffnet sich diesem Verfahren ein Einsatzgebiet, dem in der Literatur bisher keine Beachtung geschenkt wurde. So lassen sich beispielsweise Marketingkonzepte, die auf Kritik stoßen, nach deren Umsetzung im Hinblick auf ihre Nutzenstiftung evaluieren. Vorteilhaft erscheint eine ex post Analyse auch dann, wenn es um Maßnahmen geht, die sich schlecht simulieren lassen und die erst nach ihrer Umsetzung realistisch bewertet werden können. Dieser Vorteil kommt allerdings nur dann voll zum Tragen, wenn es sich um Entscheidungen handelt, die sich, sofern sie eine Nutzenminderung bewirken, mit relativ geringem Aufwand revidieren lassen.

Der Einsatz des Conjoint Measurement zur Kontrolle von Marketingmaßnahmen stellt dabei keine zu dessen Nutzung im Rahmen der Marketing-Planung konkurrierende Anwendung, sondern vielmehr eine solche komplementärer Natur dar. Geht man davon aus, daß die Teilnutzenwerte, die sich für ein Leistungselement vor bzw. nach dessen Implementierung ergeben, voneinander abweichen, eignen sich die im Rahmen der Marketing-Planung berechneten Werte nicht für eine Kontrolle von Maßnahmen und sollten deshalb durch ex post ermittelte Daten ergänzt werden. Inwiefern die getroffene Annahme tatsächlich zutrifft, wird im Rahmen weiterer Forschungsbemühungen zu prüfen sein.

## Literaturverzeichnis

**Adamaschek, Bernd, Adams, Karl-Heinz**, Regiebetriebe, in: Chmielewicz, Klaus, Eichhorn, Peter (Hrsg.), Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 1390-1395.

**Almstedt, Matthias**, Anforderungen an ein Controlling-Informationssystem in Unternehmen mit schlanker Organisationsstruktur, Göttingen 1994.

**Andreasen, Alan R., Belk, Russell W.**, Predictors of Attendance at the Performing Arts, in: Journal of Consumer Research, Vol. 7 (1980), S. 112-120.

**Aust, Eberhard**, Simultane Conjointanalyse, Benefitsegmentierung, Produktlinien- und Preisgestaltung, Frankfurt am Main u. a. 1996.

**Backhaus, Klaus, Erichson, Bernd, Plinke, Wulff, Weiber, Rolf**, Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 8., verb. Aufl., Berlin u. a. 1996.

**Bateson, John E. G.**, Why We Need Service Marketing, in: Ferrell, O. C., Brown, Stephen W., Lamb, Charles W. Jr. (Eds.), Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, American Marketing Association, Chicago, Ill., 1979, S. 131-146.

**Bauer, Hans H., Herrmann, Andreas, Huber, Frank**, Kundenorientierung von Non-Profit-Unternehmen, Das Beispiel eines öffentlichen Theaterbetriebes, in: ZögU, 18. Jg. (1995), S. 385-397.

**Bauer, Hans H., Herrmann, Andreas, Huber, Frank**, Nutzenorientierte Produktgestaltung von Non-Profit-Unternehmen - Das Beispiel eines öffentlichen Theaterbetriebes, in: ZögU, 19. Jg. (1996), S. 313-323.

**Bauer, Hans H., Herrmann, Andreas, Mengen, Andreas,** Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf der Basis des Conjoint Measurement, in: Bauer, Hans H., Dichtl, Erwin, Herrmann, Andreas (Hrsg.), Automobilmarktforschung, Nutzenorientierung von Pkw-Herstellern, München 1996, S. 79-92.

**Bauer, Hans H., Thomas, Uwe,** Die Präferenzen von Arbeitnehmern gegenüber Tarifvertragskomponenten, in: zfbf, 36. Jg. (1984), S. 200-228.

**Baumol, William J., Bowen, William G.,** Performing Arts - The Economic Dilemma, Cambridge, Mass., 1966, reprinted New York 1978.

**Bayón-Eder, Tomas, Burgtorf, Philipp,** Zur Notwendigkeit der Verankerung des Marketinggedankens im Management von Theatern, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39. Jg. (1993), S. 114-138.

**Berekoven, Ludwig, Eckert, Werner, Ellenrieder, Peter,** Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 7., vollst. und erw. Aufl., Wiesbaden 1996.

**Berger, Susanne,** Das Interesse am Theater, Fellbach bei Stuttgart 1977.

**Beutling, Lutz,** Betriebliches Rechnungswesen und Rechnungslegung öffentlicher Theater als Instrumente zur Sicherung ihrer Wirtschaftlichkeit oder mehr Wirtschaftlichkeit im Theater, Das Ende der Kunst?, in: BFuP, 38. Jg. (1986), S. 80-91.

**Beutling, Lutz,** Methoden und Instrumente zur Kostensteuerung von Kulturbetrieben am Beispiel Theater, in: Braun, Peter (Hrsg.), Der Kulturmanager, Bd. 1, Grundwerk einschließlich Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, Stand Mai 1997, Stadtbergen 1997, S. (2-5) 1-30. (a)

**Beutling, Lutz,** Methoden und Probleme der betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung im Theaterbetrieb im Zeichen der gegenwärtigen Finanzkrise, in: BFuP, 35. Jg. (1983), Nr. 1, S. 1-16.

**Beutling, Lutz**, Theater-Marketing, Controlling, in: Braun, Peter (Hrsg.), Der Kulturmanager, Bd. 1, Grundwerk einschließlich Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, Stand Mai 1997, Stadtbergen 1997, S. (3-5) 1-30. (b)

**Beutling, Lutz**, Verselbständigung von Kulturbetrieben, in: Braun, Peter (Hrsg.), Der Kulturmanager, Bd. 1, Grundwerk einschließlich Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, Stand Mai 1997, Stadtbergen 1997, S. (2-5) 31-60. (c)

**Bienger, Rainer**, Öffentlichkeitsarbeit für Theater, Diss., München 1983.

**Bleicker, Ulrike**, Produktbeurteilung von Konsumenten, Wien, Würzburg 1983.

**Bleymüller, Josef, Gehlert, Günther, Gülicher, Herbert**, Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 9., überarb. Aufl., München 1994.

**Böcker, Franz**, Ganzheitliche Marketing-Kontrolle, in: WiSt, 20. Jg. (1991), S. 106-113.

**Böcker, Franz**, Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: zfbf, Vol. 38 (1986), S. 543-574.

**Bortz, Jürgen**, Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 4., vollst. überarb. Aufl., Berlin u. a. 1993.

**Brauneck, Manfred, Müller-Wesemann, Barbara**, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing am Theater, in: Spezial Information IV-VIII/1987 des Internationalen Theaterinstituts, Berlin 1987.

**Brosius, Gerhard, Brosius, Felix**, SPSS Base System und Professional Statistics, Bonn u. a. 1995.

**Bruhn, Manfred**, Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Frankfurt am Main, Bern 1982.

**Bruhn, Manfred**, Kulturförderung und Kultursponsoring - Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation?, in: Bruhn, Manfred, Dahlhoff, H. Dieter (Hrsg.), Kulturförderung, Kultursponsoring, Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation, Frankfurt am Main 1989, S. 37-84.

**Büschken, Joachim**, Conjoint-Analyse, in: Tomczak, Torsten, Reinecke, Sven (Hrsg.), Thexis, St. Gallen 1994, S. 74-89.

**Carroll, Douglas J., Green, Paul E.**, Psychometric Methods in Marketing Research, Part I, Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32 (1995), S. 385-391.

**Cattin, Philippe, Wittink, Dick R.**, Commercial Use of Conjoint Analysis, A Survey, in: Journal of Marketing, Vol. 48 (1982), S. 44-53.

**Chmielewicz, Klaus**, Öffentliche Unternehmen, in: Chmielewicz, Klaus, Eichhorn, Peter (Hrsg.), Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 1093-1105.

**Corsten, Hans**, Dienstleistungsmarketing, Elemente und Strategien, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg. (1989), S. 23-40.

**Currim, Imran S., Weinberg, Charles B., Wittink, Dick R.**, Design of Subscription Programs for a Performing Arts Series, in: Journal of Consumer Research, Vol. 8 (1981), S. 67-75.

**Deutscher Bühnenverein (Hrsg.)**, Theaterstatistik, Köln 1994-1995, Köln 1995.

**Dichtl, Erwin, Böcker, Franz (Hrsg.)**, Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975.

**Dichtl, Erwin, Schobert, Rudolf**, Mehrdimensionale Skalierung, Methodische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen, München 1979.



**Ehlgen, Kerstin**, Ansatzpunkte für das Marketing der Sprechtheatersparte des Nationaltheaters Mannheim auf Basis einer nutzenorientierten Marktsegmentierung, unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl für ABWL und Marketing III der Universität Mannheim, Mannheim 1994.

**Everding, August**, Theater heute, Melle 1985.

**Feddersen, Imke**, Strategisches Marketing in öffentlichen Theaterbetrieben, Materialien zum Kultur- und Bildungsmanagement, Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg 1989.

**Feeser, Sigrid**, Viel Wind - aber ist er auch frisch?, in: Saarbrücker Zeitung, o. Jg. (15.10.96), S. 12.

**Feltgen, Almut**, Runter von der Bühne, 'ran an das Publikum, Manuskript zum Beitrag über die Besucher-Befragung im Nationaltheater Mannheim am 14.3.97 (12.30 Uhr) im Kurpfalz-Radio, SDR-Studio Mannheim.

**Felton, Marianne Victorius**, Major Influences on the Demand for Opera Tickets, Journal of Cultural Economics, Vol. 13 (1989), No. 1, June 1989, S. 53-64.

**Felton, Marianne Victorius**, On the Assumed Inelasticity of Demand for the Performing Arts, in: Journal of Cultural Economics, Vol. 16 (1992), No. 1, June 1992, S. 1-12.

**Fiala, Karl Heinz, Klausegger, Claudia**, Die Bedeutung der Umweltverträglichkeit von Produkten für die Kaufpräferenz der Konsumenten, in: Der Markt, 34. Jg. (1995), Nr. 133, S. 61-72.

**Fiege, Christoph**, Erst die Kunst - und dann der Braten, in: Süddeutsche Zeitung, 52. Jg. (16./17.11.96), Seite VII.

**Fohrbeck, Karla, Wiesand, Andreas Johannes**, Kulturelle Öffentlichkeit in Bremen, Bremen 1980.

**Fohrbeck, Karla, Wiesand, Andreas Johannes,** Von der Industriegesellschaft zur Kulturgesellschaft?, Kulturpolitische Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland, München 1989.

**Frahm, Jürgen, Kölbl, Thomas,** Betriebswirtschaftliche Aspekte kommunaler Theater am Beispiel des Stadttheaters Heilbronn, in: ZögU, 12. Jg. (1989), S. 163-174.

**Frey, René L.,** Theater und Ökonomie, Basel 1976.

**Fuchs, Hans-Joachim,** Theater als Dienstleistungsorganisation, Frankfurt am Main u. a. 1988.

**Fuchs, Hans-Joachim,** Marketing für öffentliche Theaterbetriebe, in: Media Perspektiven, o. Jg. (1987), S. 449-459.

**Fuchs, Hans-Joachim,** Pro und Contra Theatermarketing, in: Bühnengenossenschaft, Fachblatt der Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger in der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, 38. Jg. (März 1986), S. 12-13.

**Gluchowski, Peter,** Freizeit und Lebensstile, Plädoyer für eine integrierte Analyse von Freizeitverhalten, Erkrath 1988.

**Green, Paul E., Krieger, Abba M., Agarwal, Manoj K.,** Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 28 (1991), S. 215-222.

**Green, Paul E., Krieger, Abba M., Bansal, Pradeep,** Completely Unacceptable Levels in Conjoint Analysis, A Cautionary Note, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25 (1988), S. 293-300.

**Green, Paul E., Srinivasan, V.,** Conjoint Analysis in Consumer Research, Issues and Outlook, in: Journal of Consumer Research, Vol. 5 (1978), S. 103-123.

**Green, Paul E., Srinivasan, V.,** Conjoint Analysis in Marketing, New Developments with Implications for Research and Practice, in: Journal of Marketing, Vol. 54 (1990), S. 3-19.

**Green, Paul E., Wind, Yoram,** New Way to Measure Consumers' Judgements, in: Harvard Business Review, Vol. 53 (1975), S. 107-117.

**Grüßer, Birgit,** Kultursponsoring, Die gegenseitigen Abhängigkeiten von Kultur, Wirtschaft und Politik, Diss., Tübingen 1991.

**Günter, Bernd,** Mit Marketing aus der Theaterkrise, in: Absatzwirtschaft, 80. Jg. (1993), Sondernummer Oktober, S. 56-63.

**Gutsche, Jens,** Produktpräferenzanalyse, Ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktsimulation mittels Präferenz Erfassungsmodellen, Berlin 1995.

**Guy, Jean-Michel, Mironer, Lucien,** Les Publics du Théâtre, Fréquentation et Image du Théâtre Dans la Population Française Ageée de 15 Ans et Plus, Paris 1988.

**Harth, Hans-Albrecht,** Publikum und Finanzen der Theater, Frankfurt am Main 1982.

**ter Haseborg, Fokko,** Marketing Controlling, in: Tietz, Bruno, Köhler, Richard, Zentes, Joachim (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1542-1553.

**Hasitschka, Werner,** Marketing für Nonprofit-Organisationen, Empirische Studie über Barrieren des Kulturverhaltens, Arbeitspapier Nr. 10 des absatzwirtschaftlichen Instituts der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1977.

**Hasitschka, Werner,** Musiktheater und Marketing, in: Schmid-Reiter, Isolde, Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management II, Musiktheater-Marketing, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1994, S. 114-124.

**Haßmer, Konstantin**, Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1994.

**Heinrichs, Werner**, Einführung in das Kulturmanagement, Darmstadt 1993.

**Hesse, Jürgen**, Marketing für öffentliche Unternehmen, Berlin 1982.

**Hilger, Harald**, Marketing für öffentliche Theaterbetriebe, Frankfurt am Main, Bern, New York 1985.

**Hochstädter, D., Kaiser, U.**, Die Diskriminanzanalyse, in: Das Wirtschaftsstudium, 18. Jg. (1989), S. 551-557.

**Hoegl, Clemens**, Ziele von Opernbetrieben aus kulturökonomischer Sicht, in: Schmid-Reiter, Isolde, Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management II, Musiktheater-Marketing, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1994, S. 169-180.

**Hoffjan, Andreas**, Effizienzvergleiche öffentlicher Theater, in: ZögU, 17. Jg. (1994), S. 292-310.

**Hoffmann, Hilmar**, Am Ende und am Anfang, Theater in Deutschland, Festansprache anlässlich der Vereinigung des Deutschen Bühnenbundes mit dem Deutschen Bühnenverein am 21.10.90 in der Deutschen Staatsoper Berlin, zit. nach Müller-Wesemann (1992).

**Hoffmann, Hilmar**, Kultur für alle, Frankfurt am Main 1981.

**Hofmann, Jürgen**, Kritisches Handbuch des westdeutschen Theaters, Berlin 1981.

**Honolka, Kurt**, Die Oper ist tot, es lebe die Oper, Kritische Bilanz des deutschen Musiktheaters, Stuttgart 1986.

**Horváth, Peter**, Controlling, 6., vollst. überarb. Auflage, München 1996.

**Huber, Joel, Hansen, David**, Testing the Impact of Dimensional Complexity and Affective Differences of Paired Concepts in Adaptive Conjoint Analysis, in: Advances in Consumer Research, Vol. 14 (1987), S. 159-163.

**Hummel, Marlies**, Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Musiktheaters, in: Schmid-Reiter, Isolde, Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management II, Musiktheater-Marketing, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1994, S. 84-94.

**Hummel, Marlies**, Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Musiktheaters, in: Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater - um welchen Preis, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1992, S. 61-69.

**Hummel, Marlies, Berger, Manfred**, Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, Gutachten im Auftrag des Bundesministers des Innern, Berlin, München 1988.

**Hummel, Marlies, Waldkircher, Cornelia**, Wirtschaftliche Entwicklungstrends von Kunst und Kultur, Berlin, München 1992.

**Johnson, Richard M.**, Adaptive Conjoint Analysis, in: Sawtooth Software Conference on Perceptual Mapping, Conjoint-Analysis, and Computer Interviewing, Ketchum, ID, 1987.

**Jonas, Lutz**, Die Finanzierung der öffentlichen Theater in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Mainz 1972.

**Keckeis, Hermann**, Interne und externe Kommunikation des Musiktheaterbetriebs aus der Sicht des Theaters, in: Schmid-Reiter, Isolde, Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management II, Musiktheater-Marketing, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1994, S. 129-136.

**Kellner, Joachim**, Was Andreas liebt und Alexandra haßt, in: Die Deutsche Bühne, 57. Jg. (1986), Heft 10, S. 44-48.

**Kesting, Jürgen**, Von Goethe reden, aber J. R. sehen, in: Der Stern, 37. Jg. (1984), Heft 21, S. 24-28.

**Kiener, Joachim**, Marketing-Controlling, Darmstadt 1980.

**Koch, Stefan**, Vertrauensverlust für das Theater, in: Mannheimer Morgen, 51. Jg. (22./23.6.96), S. 27.

**Köhler, Richard**, Beiträge zum Marketing-Management, Planung, Organisation, Controlling, 3., erw. Auflage, Stuttgart 1993.

**Köhler, Richard**, Marketing-Controlling, in: DBW, 42. Jg. (1982), S. 197-215.

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt)**, Führung und Steuerung des Theaters, Gutachten 21, Köln 1989.

**Kotler, Philip, Bliemel, Friedhelm**, Marketing-Management, 7., vollst. neu bearb. und für den dt. Sprachraum erw. Aufl., Stuttgart 1992.

**Kotler, Philip**, Marketing für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1978.

**Krieger, Georg**, Ökonomie und Kunst, Wechselseitige Beziehungen und regionale Aspekte, Berlin 1996.

**Kroeber-Riel, Werner**, Konsumentenverhalten, 5., überarb. und erg. Aufl., München 1992.

**Kucher, Eckhard, Simon, Hermann**, Conjoint-Measurement, Durchbruch bei der Preisentscheidung, in: Harvard Manager, 9. Jg. (1987), III. Quartal, S. 28-36.

**Laczniak, Gene R., Murphy, Patrick E.**, Marketing the Performing Arts, in: Atlanta Economic Review, Vol. 27 (November-December 1977), S. 4-9.

**Lingenfelder, Michael**, Lebensstile, in: Tietz, Bruno, Köhler, Richard, Zentes, Joachim (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1991, Sp. 1377-1392.

**Lingenfelder, Michael, Schneider, Willy**, Die Kundenzufriedenheit, Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde, in: Marketing • ZFP, 13 Jg. (1991), S. 109-118.

**Loock, Friedrich** (Hrsg.), Kulturmanagement, Kein Privileg der Musen, Wiesbaden 1991.

**Lovelock, Christopher H., Weinberg, Charles B.**, Marketing for Public and Nonprofit Managers, New York u. a. 1984.

**McCain, Roger A.**, Consumer Decisions for Cultural Goods, in: Hendon, William S., Shanahan, James L. (Eds.), Economics of Cultural Decisions, Cambridge, Mass., 1983, S. 157-161.

**Mengen, Andreas**, Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf, Stuttgart 1993.

**Merkle, Erich**, Marketing in öffentlichen Unternehmen und nicht-kommerziellen Institutionen, in: Der Markt, o. Jg. (1975), Nr. 54, S. 47-56.

**Müller, Wolfgang**, SPSS-gestützte Häufigkeitsanalysen (II), in: WISU, 26. Jg. (1997), S. 217-222.

**Müller-Wesemann, Barbara**, Marketing im Theater, 2. Aufl., Hamburg 1992.

**Neslin, Scott A.**, Linking Product Features to Perceptions, Self-Stated Versus Statistically Revealed Importance Weights, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18 (1981), S. 80-86.

**Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans**, Marketing, 18., durchges. Aufl., Berlin 1997.

**o. V.**, Beginn einer neuen Ära im Nationaltheater, in: Lokal-Anzeiger, o. Jg. (23.11.96), S. 5. (a)

**o. V.**, Die Grundregeln des Sponsoring, in: Braun, Peter (Hrsg.), Der Kulturmanager, Bd. 2, Grundwerk einschließlich Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, Stand Mai 1997, Stadtbergen 1997, S. (5-3) 7-11. (a)

**o. V.**, Erst schmausen, dann zuhören, in: Mannheimer Morgen, 51. Jg. (9.10.96), S. 26. (b)

**o. V.**, Extra, in: Nationaltheater Mannheim (Hrsg.), Theatermagazin, Extra-Ausgabe, o. Jg. (1996), S. 44-45. (c)

**o. V.**, Halbzeit im Nationaltheater, Jetzt sind Sie gefragt, in: Nationaltheater Mannheim (Hrsg.), Theatermagazin, o. Jg. (März 1997), S. 19. (b)

**o. V.**, Internet-Theater kommt bestens an, in: Mannheimer Morgen, 52. Jg. (17.2.97), S. 16. (c)

**o. V.**, Marketing und Kunst, in: Braun, Peter (Hrsg.), Der Kulturmanager, Bd. 1, Grundwerk einschließlich Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, Stand Mai 1997, Stadtbergen 1997, S. (3-2) 9-13. (d)

**o. V.**, Nationaltheater Mannheim geht ins Internet, in: Die Rheinpfalz, 53. Jg. (6.2.97), S. LUD 9. (e)



- o. V., Nationaltheater tummelt sich im Internet, in: Rhein-Neckar-Zeitung, 53. Jg. (7.2.97), S. 11. (f)
- o. V., Nationaltheater zeigt sich mit Besucherzahlen zufrieden, in: Die Rheinpfalz, 53. Jg. (21.2.97), S. LUD 8. (g)
- o. V., Pro oder kontra Kultur-Marketing, in: Absatzwirtschaft, 23. Jg. (1980), Nr. 3, S. 46-50.
- o. V., Publikumsbefragung im Nationaltheater, in: Rhein-Neckar-Zeitung, 53. Jg. (1.3.97), S. 10. (h)
- o. V., Theater-Befragung per Computer, in: Mannheimer Morgen, 52. Jg. (10.3.97), S. 15. (i)
- o. V., Theaterbrunch, Sie essen, wir arbeiten, in: Nationaltheater Mannheim (Hrsg.), Theatermagazin, o. Jg. (September/Okttober 1996), S. 21. (d)
- o. V., Theater fragt weiter, in: Rhein-Neckar-Zeitung, 53. Jg. (11.3.97), S. 8. (k)
- o. V., Theaterleute kommen zum Publikum, in: Rhein-Neckar-Zeitung, 53. Jg. (14./15.9.96), S. 9. (e)
- o. V., Unikat!, Wahlabo für Schüler und Studenten, in: Nationaltheater Mannheim (Hrsg.), Theatermagazin, o. Jg. (Dezember 1996), S. 19. (f)
- o. V., Viel Theater für wenig Geld, in: Mannheimer Morgen, 51. Jg. (9.12.96), S. 15. (g)
- o. V., Wieviel Wert ist ein Theaterabend?, in: Die Rheinpfalz, 53. Jg. (15.3.97), S. LUD 8. (l)
- Oppermann, Ralf, Schubert, Bernd**, Konzeption der Dienstleistung „Studienreise“ mittels Conjoint-Analyse, in: Der Markt, 33. Jg. (1994), Nr. 128, S. 23-30.

**Ossadnik, Wolfgang**, Theatermanagement mittels Controlling, in: ZögU, 10. Jg. (1987), S. 145.

**Ossadnik, Wolfgang, Hoffmann, Astrid**, Rechnungswesen öffentlicher Theater unter besonderer Berücksichtigung von Kostenrechnungen, in: ZögU, 7. Jg. (1984), S. 439-466.

**Püttner, Günter**, Rechtsformen, in: Chmielewicz, Klaus, Eichhorn, Peter (Hrsg.), Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 1379-1390.

**Raffée, Hans**, Bedarfslenkendes Marketing öffentlicher Unternehmungen, in: ZögU, 2. Jg. (1979), S. 127-148. (a)

**Raffée, Hans**, Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979. (b)

**Raffée, Hans, Wiedmann, Klaus-Peter**, Öffentlichkeitsarbeit öffentlicher Betriebe, in: ZögU, 7. Jg. (1984), S. 267-284.

**Reinecke, Hans-Peter**, Das Musikpublikum und seine Motivationen, in: Musik und Bildung, o. Jg. (1974), Nr. 3, S. 182-186.

**Revermann, Klaus H.**, Theater zwischen Kunst und Kasse, Wuppertal 1985.

**Riemer, Martin**, Beschwerdemanagement, Frankfurt am Main, New York 1986.

**Robinson, Simon**, Theaterbesuch in Essen, Untersuchung zur aktuellen und potentiellen Nutzung des Theaters Essen, Duisburg 1986.

**Röckrath, Gereon**, Steuerrechtliche Aspekte des Kultursponsoring, in: Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management III, Musiktheater und Recht, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth, Thurnau 1995, S. 175-189.

**Roth, Peter**, Kultur-Sponsoring, Meinungen, Chancen und Probleme, Konzepte, Beispiele, Landsberg am Lech 1989.

**Sachs, Lothar**, Angewandte Statistik, Anwendung statistischer Methoden, 8., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Berlin u. a. 1997.

**Sawtooth Software Inc.**, Adaptive Conjoint Analysis Product Description, in: <http://www.sawtoothsoftware.com/ACA.htm>, 21.5.97, S. 1-2.

**Sawtooth Software Inc.**, ACA System Version 4.0., Evanston, IL, 1994.

**Scheuch, Fritz**, Dienstleistungsmarketing, München 1982.

**Schiller, Norbert**, Leistungsorientierte Subventionierung, Analyse eines Modells zur Theaterförderung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Thun, Frankfurt am Main 1984.

**Schubert, Bernd**, Conjoint-Analyse, in: Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 376-389.

**Schubert, Bernd**, Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjointanalyse, Stuttgart 1991.

**Schubert, Hans-Martin**, Vorhang auf für einmaliges Programm am Mannheimer Nationaltheater, in: Mannheimer Morgen, 53. Jg. (28.2.97), S. 16.

**Schugk, Michael**, Betriebswirtschaftliches Management öffentlicher Theater und Kulturorchester, Wiesbaden 1996.

**Schwab, Ulrich**, Editorial, in: Nationaltheater Mannheim (Hrsg.), Theatermagazin, Extra-Ausgabe, o. Jg. (1996), S. 3. (a)

**Schwab, Ulrich**, Enter, Das neue Mannheimer Theatermodell, in: Nationaltheater Mannheim (Hrsg.), Theatermagazin, Extra-Ausgabe, o. Jg. (1996), S. 46. (b)

**Schweikl, Herbert**, Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, Berlin 1985.

**Sieben, Günter, Schneider, Willy**, Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: BFuP, 34. Jg. (1982), S. 236-251.

**Siede-Hiller, Claudia**, Zwischen Kunstfreiheit und Kontrolle, Strukturprobleme öffentlicher Theater am Beispiel eines Staatstheaters, Frankfurt am Main, Bern 1981.

**Stauss, Bernd**, Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg. (1989), S. 41-62.

**Stauss, Bernd**, Ein bedarfswirtschaftliches Marketingkonzept für öffentliche Unternehmen, Baden-Baden 1987.

**Stein, Frieder**, Wirtschaftsplanung und -kontrolle öffentlicher Theater in der Bundesrepublik Deutschland, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Diss., Hamburg 1982.

**Steinberg, Margery**, Benefit Segmentation Strategies for the Performing Arts, in: Walker B. J. (Ed.), An Assessment of Marketing Thought and Practice, 1982 Educators' Conference Proceedings, Chicago, Ill., 1982.

**Steiner, Manfred**, Die Rechtsform als betriebswirtschaftliche Einflußgröße bei öffentlichen Schauspielhäusern in der Bundesrepublik, in: ZögU, 11. Jg. (1988), S. 275-293.

**Strasser, Hannes**, Sponsoring im Musiktheater, in: Schmid-Reiter, Isolde, Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management II, Musiktheater-Marketing, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1994, S. 222-236.

- Sucher, C. Bernd**, Empfindliche Balance, Controlling - Die Selbsthilfe des Theaters, in: Süddeutsche Zeitung, 53. Jg. (20.3.97), S. 13. (a)
- Sucher, C. Bernd**, Vom Volk für das Volk, Warum die Künste und die Demokratie einander bedingen, in: Süddeutsche Zeitung, 53. Jg. (17./18./19.5.97), S. 13. (b)
- Taubmann, Wolfgang, Behrens, Fredo**, Sind die Theater zu teuer?, Die Bremer Studie über „Wirtschaftliche Auswirkungen von Kulturangeboten“, in: Das Orchester, 36. Jg. (1988), S. 619-631.
- Trommsdorff, Volker, Bleicker, Ulrike, Hildebrandt, Lutz**, Nutzen und Einstellung, in: WiSt, 9. Jg. (1980), S. 269-276.
- Türk, Annemarie**, Die Praxis des Kultur- und Kunstsponsorings, in: Schmid-Reiter, Isolde, Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management II, Musiktheater-Marketing, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1994, S. 208-220.
- Van der Bellen, Alexander**, Öffentliche Unternehmen zwischen Markt und Staat, Köln 1977.
- Wache, Thies, Brammer, Dirk**, Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden 1993.
- Wachenfeld, Harald**, Freizeitverhalten und Marketing, Grundlagen des Marketing für Freizeitangebote, Heidelberg 1987.
- Wahl-Ziegler, Erika**, Mondpreise oder Nulltarif, Grundsätzliche Überlegungen zur Preispolitik der Theater, in: TheaterZeitSchrift, 15. Jg. (1986), Heft 15, S. 62-75.
- Wahl-Ziegler, Erika**, Theater und Orchester zwischen Marktkräften und Marktkorrektur, Göttingen 1978.

**Wahl-Ziegler, Erika**, Theater und Orchester zwischen Marktkräften und Marktkorrektur, Marktwirtschaftliche Existenzprobleme und Konsequenzen, in: Der Gemeindehaushalt, 80. Jg. (1979), S. 147-152.

**Waidelich, Hans-Dieter**, Theaterarbeit zwischen Autonomie und öffentlicher Aufsicht, in: o. V., Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat, Tagungsband, Kongreß vom 30.9.-2-10.1987 in Kassel, Kassel 1987, S. 77-93.

**Waidelich, Jürgen-Dieter**, Marketing für Theater, Erfahrungen und Beobachtungen, in: Braun, Günther E., Töpfer, Armin (Hrsg.), Marketing im kommunalen Bereich, Stuttgart 1989, S. 245-260.

**Wezel, Wolfdietrich**, Das subventionierte öffentliche Theater, Seine Struktur und seine Probleme, Diss., München 1964.

**Wimmer, Frank**, Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, Ursula, Schoenheit, Ingo (Hrsg.), Frankfurt am Main, New York 1985, S. 225-254.

**Windisch, Eduard**, Marktabgrenzung von Luftfrachtleistungen, Analysen, Konzepte, Lösungsansätze, Wiesbaden 1996.

**Wißmeier, Urban K.**, Corporate Identity, in: Tietz, Bruno, Köhler, Richard, Zentes, Joachim (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 389-402.

**Witte, Eberhard, Hauschild, Jürgen**, Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der öffentlichen Unternehmung, Berlin 1966.

**Wittink, Dick R., Vriens, M., Burhenne, W.**, Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe, Results and Critical Reflections, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 11 (1994), S. 41-52.

**Wittink, Dick R., Cattin, Philippe,** Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update, in: Journal of Marketing, Vol. 53 (1989), S. 91-96.

**Zeiß, Friedrich,** Eigenbetriebe, in: Chmielewicz, Klaus, Eichhorn, Peter (Hrsg.), Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 282-294.

**Ziegler, Rainer,** Musiktheater und Produktpolitik, in: Schmid-Reiter, Isolde, Zentgraf, Christiane (Hrsg.), Musiktheater-Management II, Musiktheater-Marketing, Europäische Musiktheater-Akademie in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Musiktheater der Universität Bayreuth und dem Institut für Theaterwissenschaft der Universität Wien, Thurnau 1994, S. 137-145.

## Anhang

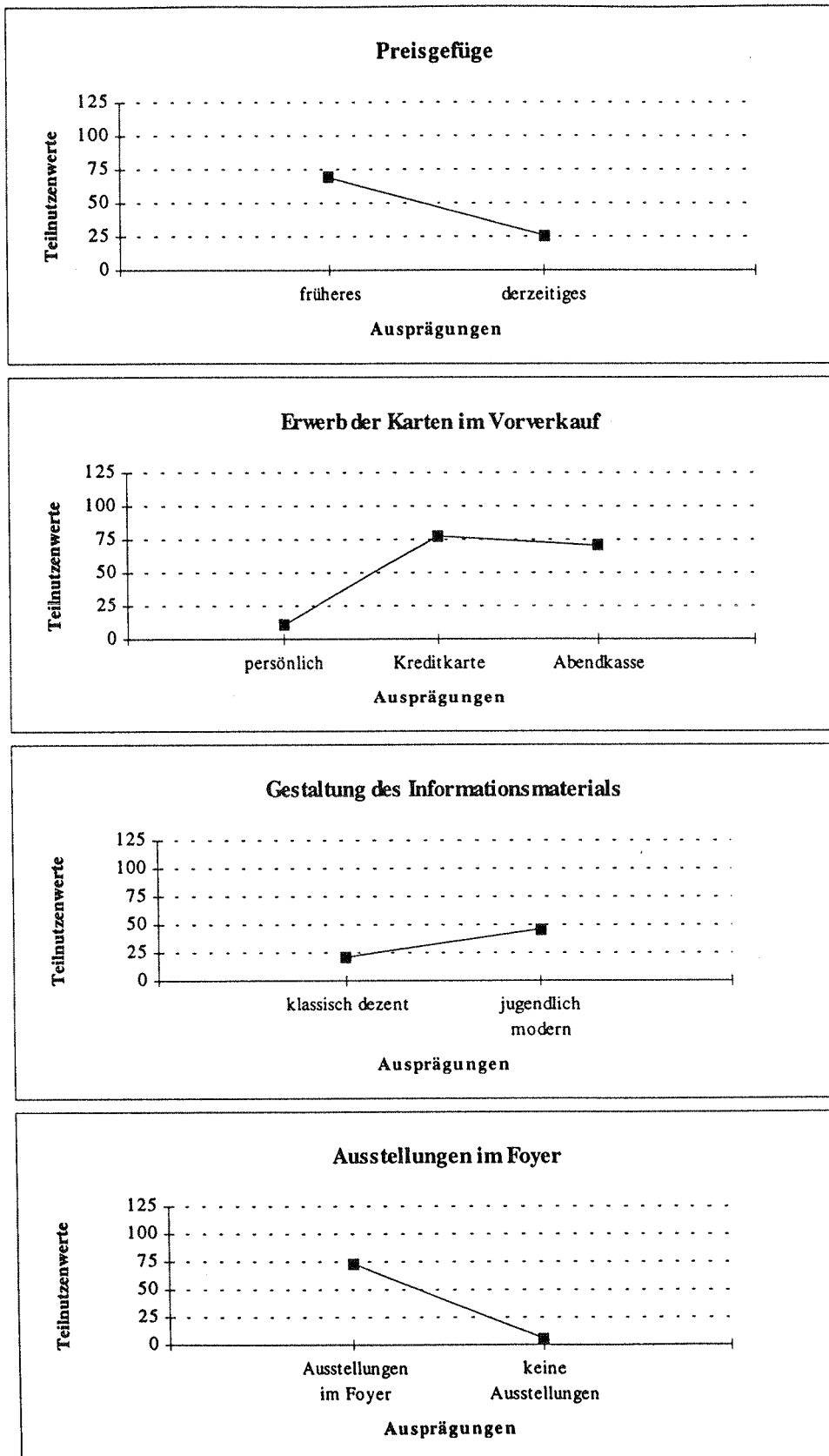
Seite

### Anlagenverzeichnis

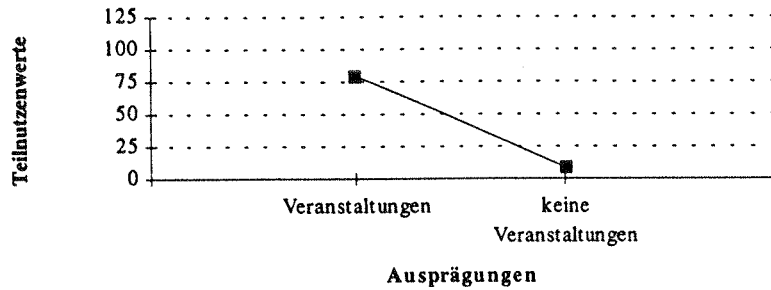
Abb. A1: Die Nutzenprofile der einzelnen Merkmale.....	76
Abb. A2: Die relative Wichtigkeit der Merkmale für die einzelnen Cluster .....	79



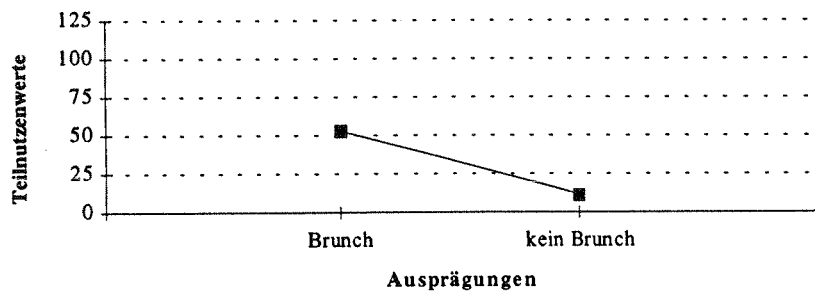
Abb. A1: Die Nutzenprofile der einzelnen Merkmale



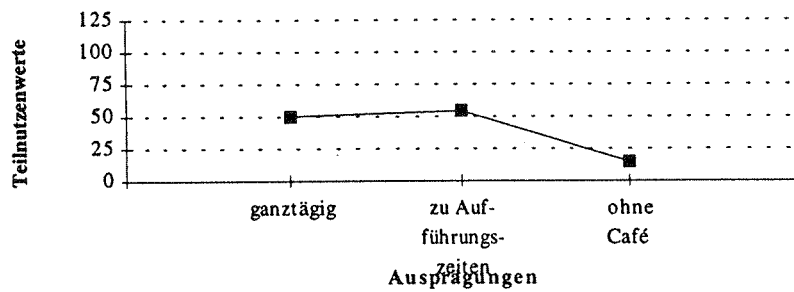
## Einführungsveranstaltungen



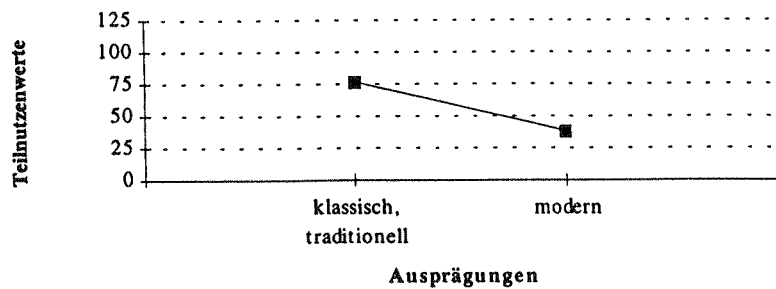
## Theaterbrunch

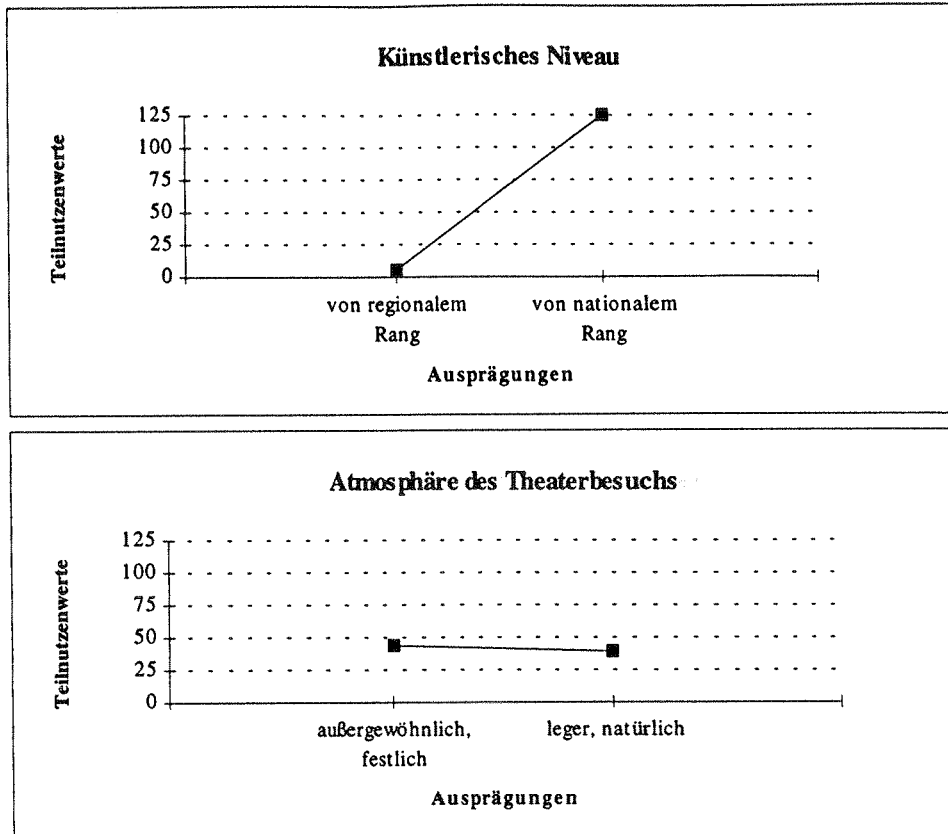


## Café im Kassenfoyer



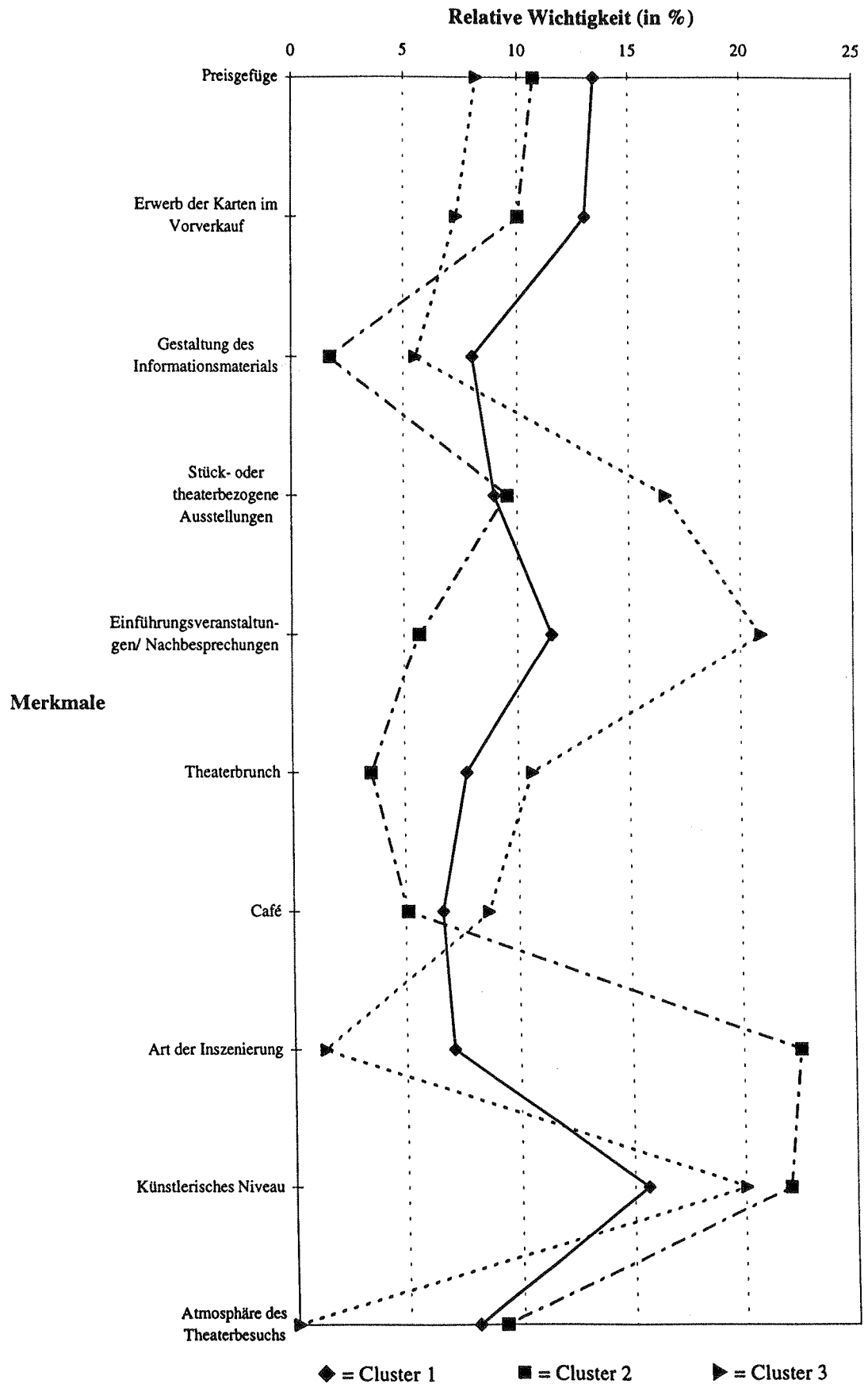
## Art der Inszenierung





Quelle: Eigene Erhebung

Abb. A2: Die relative Wichtigkeit der Merkmale für die einzelnen Cluster



Quelle: Eigene Erhebung